La Gestion pour les nuls

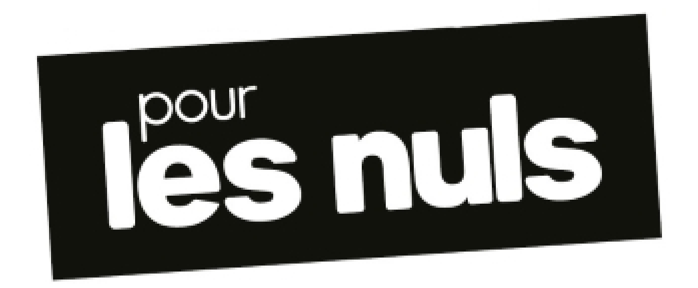


Dorothée Ansermino
Yves Virton

Tout ce qu'il faut savoir sur la gestion

Dorothée Ansermino et Yves Virton







La Gestion pour les Nuls

92, avenue de France
75013 Paris – France
Tél. 01 44 16 09 00
Fax 01 44 16 09 01
Courriel : firstinfo@efirst.com
Internet : www.editionsfirst.fr

ISBN : 9782412071984
Dépôt légal : septembre 2021

Correction : Ségolène Estrangin
Illustrations : Marc Chalvin
Mise en page : Fabrice Del Rio Ruiz

Ce livre numérique a été converti initialement au format EPUB par Isako www.isako.com à partir de l'édition papier du même ouvrage.

À propos des auteurs

Dorothée Ansermino est professeur d'économie et gestion comptable. Elle est diplômée d'un master de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans en finances et contrôle de gestion. Elle a été intervenante à l'Université d'Orléans et à l'INSA de Blois, notamment en outils informatiques et de gestion. Elle a été responsable de la formation initiale à l'IUFM d'Orléans-Tours durant huit ans et formatrice pour la formation initiale ou continue des enseignants. Ayant assuré durant plusieurs années le suivi de gestion d'un commerce de jouets, elle reste en contact régulier avec le monde de l'entreprise dans le cadre de son enseignement et a longtemps été déléguée aux entreprises dans un établissement scolaire. Depuis 2014, elle enseigne la comptabilité, le contrôle de gestion, la paie et les logiciels associés à l'IUT de Tours dans le département de Gestion des Entreprises et des administrations.

Dorothée Ansermino est également l'auteur de deux manuels scolaires en économie-droit (*Économie et droit, première bac pro*, Fontaine Picard, 2007, et *Économie et droit, terminale bac pro*, Fontaine Picard, 2007).

Yves Virton est professeur agrégé en Économie et Gestion. Il enseigne la gestion, la comptabilité, l'économie et le management. Diplômé d'un DESS de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans, en finances et contrôle de gestion, il a effectué des missions en cabinet de conseils en gestion en début de carrière. Par ailleurs, il a été formateur en gestion à l'école de commerce d'Orléans. Il a été pendant plusieurs années professeur associé à l'IUFM d'Orléans-Tours dans un master de

gestion. Actuellement, il est intervenant à l'université en outils informatiques et formateur académique en économie-gestion. Par ailleurs, il suit des équipes d'enseignants dans des pratiques innovantes. Il a été délégué général d'un centre de formation.

Yves Virton est déjà l'auteur de quatre ouvrages en didactique, management et commerce (*Épreuve sur dossier en économie-gestion*, CA PLP/CAPET, Foucher, coll. « Concours », 2005, *Lexique de management*, Foucher, 2008, *Valider le BTS management des unités commerciales par la VAE*, Foucher, 2008 et *Sciences de gestion et numérique*, Delagrave, 2019).

Remerciements

Un grand merci à notre lectrice mystère qui se reconnaîtra.

Introduction

Pourquoi *La Gestion pour les Nuls* ?

Le non-initié va souvent, voire toujours, confondre les notions de comptabilité et de gestion. Il serait inapproprié et périlleux, dans la mise en œuvre d'une activité de gestion quelle qu'elle soit, de limiter les actions menées à l'utilisation des seules données comptables.

Si les deux disciplines entretiennent des liens indiscutables et étroits, et se fondent sur des informations financières qui peuvent être communes, c'est surtout par leurs objectifs qu'elles se distinguent.

La comptabilité financière, obligatoire, répond pour l'essentiel à la question du « combien ? ». Elle procure une mesure globale du résultat.

La gestion, moins formalisée, s'appuie sur l'information comptable, l'enrichit d'analyses pour ainsi répondre à la question du « pourquoi ? ». Elle permet également la simulation.

Plus précisément, la comptabilité financière synthétise des données chiffrées dans un cadre légal et réglementaire fixé par le plan comptable général (PCG). Au-delà des informations qu'elle fournit à l'entité, elle répond à une obligation vis-à-vis des dirigeants et des tiers (prêteurs, organismes sociaux, services fiscaux, etc.) qui peuvent

être amenés à apprécier la situation économique de l'entité au regard des relations qu'ils entretiennent respectivement avec elle. La comptabilité financière permet le calcul du résultat et de l'impôt sur une période fixée, appelée exercice comptable. Elle est nécessaire mais non suffisante.

La gestion va donc, dans un premier temps, prendre appui sur la comptabilité financière pour disposer ainsi des données nécessaires à l'élaboration d'opérations plus complexes, dont les finalités, prises individuellement, peuvent être multiples, mais répondent globalement à un objectif final qui est d'assurer la rentabilité, donc la pérennité de l'activité.

En gestion, on va généralement utiliser des données « plus fines », qui vont nécessiter de retravailler dans des documents spécifiques celles de la comptabilité financière en y agrégeant des données nouvelles. Mais les règles appliquées sont plus souples et permettent un choix de solutions diversifiées, en cohérence avec les objectifs visés.

Ainsi, par l'élaboration de ces nouveaux documents, une connaissance approfondie et plus pertinente de l'activité va pouvoir émerger. Par exemple, isoler le résultat d'un produit donné par rapport à l'ensemble de la production, analyser l'activité sur une période plus courte que celle de l'exercice comptable, identifier les charges pour un service donné, calculer la rentabilité d'un investissement, etc.

Il va donc s'agir, à partir de ces divers documents, d'exercer en quelque sorte une veille, de nature à permettre au gestionnaire, à tout moment, d'adapter ses décisions aux nécessités de l'activité, tant pour assurer une réalisation dans des conditions satisfaisantes pour les divers acteurs (salariés, clients, prêteurs, actionnaires, etc.) que pour se projeter à long terme et dégager de nouvelles orientations en rapport avec un contexte plus

global (concurrence, évolutions technologiques, évolution des marchés financiers, etc.). La gestion peut être considérée comme une discipline qui, grâce à des outils adaptés, permet le pilotage de l’organisation.

La grande liberté dont dispose le gestionnaire dans le choix des outils constitue par ailleurs un atout. Elle peut cependant être également source de difficultés ou d’erreurs si les choix effectués ne sont pas pertinents.

L’objet de cet ouvrage pourrait donc se résumer à donner du sens, dans le contexte précis d’une activité professionnelle, à l’expression si souvent utilisée – et tout particulièrement par les « jeunes » : « Je gère », pour dire « Je maîtrise ». Il permettra, nous l’espérons, de lever les obstacles liés à ce que l’on pourrait qualifier d’ésotérisme de la matière, trop souvent perçue comme hermétique, et vous en donner en conséquence l’image d’une matière devenue abordable.

Tout au long de l’ouvrage, les termes entité, organisation et entreprise, seront considérés comme synonymes.

À propos de ce livre

Dans le cadre de nos diverses activités de formation, que ce soit avec nos élèves et nos étudiants ou avec des adultes en formation continue, nous avons malheureusement été amenés à constater des difficultés, parfois importantes, dans la compréhension et l'assimilation par ces divers publics des grandes notions de la gestion et de leurs applications chiffrées.

Même si de nombreux ouvrages existent déjà sur la gestion, ils s'attachent pour la plupart à en examiner de façon très détaillée un domaine précis.

L'ambition de cet ouvrage est plutôt de dresser en quelque sorte un panorama qui, sans être exhaustif, met en relief les notions les plus courantes nécessaires à toute activité de gestion, quel que soit le type d'entité ou de secteur. Pour autant, il ne vous sera certes pas toujours indispensable de maîtriser dans leur ensemble toutes les notions, qui sont abordées ici dans une logique de progression.

Lorsque, pour la bonne compréhension d'un chapitre, il sera nécessaire de se référer à d'autres, cela sera signalé.

Ainsi, étudiant, professionnel ou simple curieux, en fonction de votre positionnement par rapport à la gestion, vous pourrez vous familiariser avec les notions, conforter vos connaissances ou y trouver de nouveaux éclairages.

Particulièrement soucieux de faciliter et favoriser votre compréhension, nous nous sommes efforcés d'être pédagogiques dans les explications données et didactiques dans la progression retenue. Le choix de nos exemples a généralement été guidé par la recherche de la simplicité. Cependant, dans certains chapitres, il nous est apparu approprié de recourir à des exemples bâtis sous

forme de démonstration en cascade, afin de mieux illustrer le déroulement de processus de gestion plus complexes.

Les conventions utilisées dans ce livre

Cet ouvrage utilise le moins possible de termes savants. Mais la gestion possède cependant un vocabulaire qui lui est propre et qu'il faut maîtriser, car il est souvent source de malentendus. Ces termes ou expressions apparaissent en *italique* à la première occurrence pour attirer votre attention. Certains sont repris dans un glossaire que vous trouverez à l'annexe A.

Les chiffres sont exprimés en euros ou en kilo euros (K€). Vous pourrez constater de légères différences de calcul dues à des arrondis.

Comment ce livre est organisé

La Gestion pour les Nuls comporte 8 parties, annexes incluses, découpées en 20 chapitres consacrés aux grandes questions que se posent en général les personnes impliquées dans des processus de gestion.

Dans un premier temps, nous expliciterons les fondamentaux issus de la comptabilité financière et nécessaires pour la manipulation des données en gestion. Dans un deuxième temps, nous présenterons des outils d'analyse de l'activité et du patrimoine en référence à une situation donnée. Enfin, dans un troisième temps, nous prendrons appui sur les outils afin de réaliser des projections, prévisions, pour vous donner la capacité à vous projeter, à anticiper.

Première partie : Le B.A.-BA de la gestion

Nous allons examiner comment s'organisent les deux documents fondamentaux issus du processus comptable : le compte de résultat et le bilan. Nous vous montrerons qu'il est possible, sans faire de comptabilité, de comprendre d'où proviennent les informations chiffrées et comment sont structurés ces deux documents indispensables pour la gestion.

Nous étudierons le document de base illustrant l'activité, que ce soit avec les clients ou les fournisseurs : la facture. Ce document commercial est la conséquence de choix réalisés par l'organisation vis-à-vis de ses clients (conditions de vente, promotions, prise en compte de la qualité du client, etc.), il est le témoin du dynamisme de l'activité.

Deuxième partie : Analyser son activité

À partir d'un document global, le compte de résultat, vous pourrez décomposer l'activité en plusieurs soldes. Nous vous donnerons quelques clés pour analyser et situer l'activité de l'organisation dans le temps et l'espace. Des outils de mesure permettront d'appréhender le risque d'exploitation inhérent à toute activité. En complément, des méthodes de calcul vous seront proposées afin de projeter l'activité en fonction des objectifs fixés.

Troisième partie : Analyser son patrimoine

Ici, à partir d'un autre document global, le bilan, vous comprendrez qu'il est possible de décomposer le patrimoine en plusieurs soldes afin de vérifier l'équilibre entre les ressources et leur utilisation. Nous vous donnerons quelques clés pour analyser et situer le patrimoine de l'organisation dans le temps et l'espace. Des outils de mesure permettront d'appréhender le risque de court ou long terme. Nous analyserons les conséquences des choix effectués, réaliserons des prévisions et proposerons des régulations à mettre en place si nécessaire.

Quatrième partie : Maîtriser sa trésorerie

Nous vous expliquons ce qu'est un budget en gestion, ainsi que la démarche qui préside à son élaboration.

Nous distinguerons les différentes formes de budget et leurs diverses applications dans la gestion d'une organisation. Des outils de suivi et prospectifs vous seront proposés.

Nous vous montrerons comment tout budget a des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise. Puis, nous vous éclairerons sur les nombreux moyens de financement à disposition des organisations pour réguler la trésorerie.

Cinquième partie : Évaluer ses coûts

À partir du constat de la difficulté à isoler le coût propre à un produit, une activité, un service, etc. – difficulté accentuée par l'étendue de l'activité –, nous vous proposerons d'identifier les différents coûts constitutifs du prix d'un produit, leur enchaînement logique pour une entreprise commerciale ou une entreprise de production industrielle ou artisanale, en utilisant la méthode des coûts complets.

Nous vous expliquerons la provenance des charges intégrées dans les coûts d'une entreprise.

Nous nous attacherons particulièrement à vous expliquer comment suivre des stocks et quelles sont leurs incidences dans les différents coûts.

Sixième partie : Organiser son développement

Si vous avez lu les parties précédentes, vous avez une représentation plus précise de ce que peut être la gestion.

Fort de vos connaissances (nouvelles ?), vous pouvez désormais aborder le développement de l'organisation.

Nous vous présenterons comment appréhender un projet d'investissement, déterminer sa rentabilité et arbitrer entre plusieurs choix d'investissement.

Septième partie : La partie des Dix

Vous êtes arrivé à la fin de l'ouvrage ! Félicitations !

Avant de se quitter, les habitués de la collection auront reconnu la célèbre partie des Dix qui va nous permettre de vous donner dix pistes complémentaires sous forme de conseils pour gérer au mieux toute organisation, de vous éclairer sur dix points particuliers. Chaque élément abordé dans cette partie pourrait faire l'objet d'un ouvrage à part entière : surveillez la collection « Pour les Nuls » !

Huitième partie : Annexes

Vous avez abordé l'essentiel de la gestion. En complément, nous vous proposons un glossaire récapitulant les termes qui nous paraissent les plus utiles (annexe A) ainsi qu'une liste d'ouvrages et de sites pour approfondir vos connaissances (annexe B).

Les icônes utilisées dans ce livre

Afin de vous guider et de mettre en évidence les informations essentielles, nous avons semé tout au long de ce livre les icônes suivantes :



Les risques et les erreurs à ne pas commettre vous sont signalés à l'aide de cette icône. Vous la trouverez le plus souvent à la suite d'un exemple. Nous vous recommandons d'y être très attentif.



De nombreux exemples sont présentés. De préférence courts et simples, pour illustrer une notion ou une formule, ils peuvent être à l'occasion plus développés pour faire le lien entre plusieurs concepts découlant les uns des autres.



Cette icône signale les informations importantes qui méritent un effort particulier de mémorisation et de compréhension.



Lorsque les notions présentées peuvent renvoyer à d'autres notions ou calculs plus complexes, volontairement écartés dans cet ouvrage, nous vous proposons d'autres pistes de recherche, signalées par cette icône.

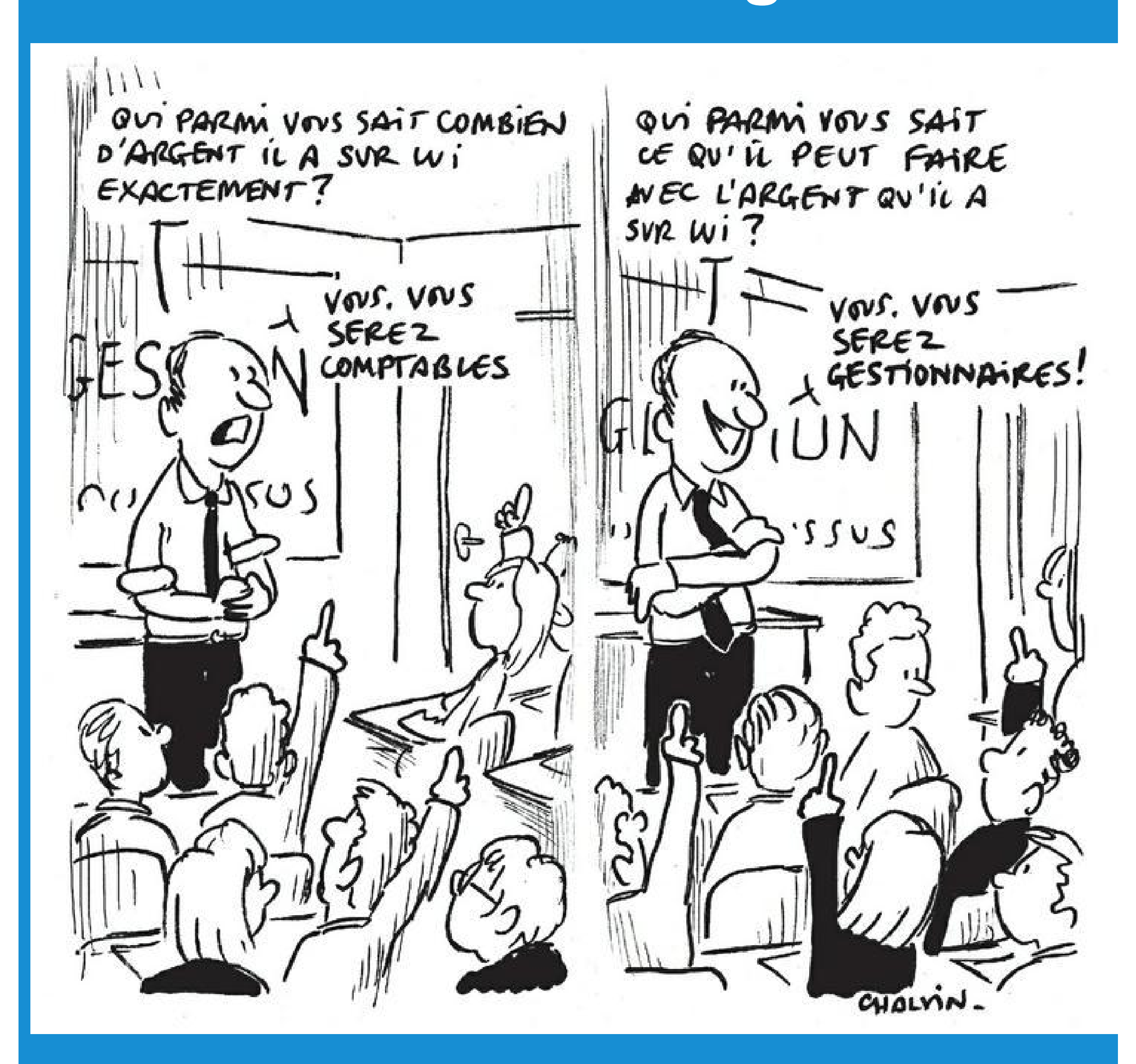
Et maintenant, par où commencer ?

Si la gestion vous est totalement étrangère, vous devez impérativement commencer la lecture de cet ouvrage par le premier chapitre. Ensuite, à l'égal des autres catégories de lecteurs, vous pourrez piocher en fonction de vos besoins et de vos envies, sans pour autant suivre la progression suggérée par notre plan.

Restez cependant attentif aux avertissements donnés dans certaines parties, en lien direct avec d'autres et difficiles à appréhender séparément les unes des autres.

Pour le reste, laissez-vous porter, mais si une partie vous semble par trop rébarbative, revenez-y ultérieurement.

Partie 1
Le B.A.-BA de la gestion



Dans cette partie…

Vous appréhenderez le socle à partir duquel vont être réalisées les opérations de gestion : quel rôle vont jouer les opérations comptables traduites en termes de flux ? Quels sont les documents fondamentaux de synthèse en gestion et quels en sont les contenus ? Comment établir le lien entre compte de résultat et bilan ? À quoi sert le résultat ? Vous devrez vous attacher, avant toute chose, à bien comprendre les notions utilisées dans cette partie et les mécanismes de base qu'elles mettent en œuvre à travers ces documents. Ceux-ci vous donneront les clés pour accéder à l'univers de la gestion, qui peut être si passionnant.

DANS CE CHAPITRE

Les opérations comptables et leur traduction en flux de gestion

•

La structure des documents de synthèse de gestion

•

La destination du résultat

Chapitre 1
La formation des documents de synthèse de gestion

La comptabilité est à la source des informations chiffrées dans les organisations. Elle se divise en deux branches :

- **La *comptabilité financière*, désignée sous le terme de « *Financial accounting* » par les Anglo-Saxons, dont l'objet est de fournir des données destinées essentiellement aux utilisateurs** que sont principalement les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, l'administration fiscale et les établissements financiers ;
- **La *comptabilité de gestion*, appelée « *Management accounting* » par les Anglo-Saxons, qui fournit, en interne, les informations chiffrées nécessaires à la prise de décisions des responsables.** Elle prend sa source dans les données fournies par la comptabilité financière.

Cette distinction nécessaire entre les deux branches de l'information comptable n'est pas toujours aisée à repérer ou à mettre en œuvre dans les organisations, d'autant que, dans les PME, il s'agit souvent du même service.

La *comptabilité générale*, appelée désormais le plus souvent comptabilité financière, répond à un ensemble de procédures strictes organisé sous forme de système. Elle structure les données de source homogène en les regroupant dans des classes de comptes. Celles-ci sont au nombre de neuf. Dans ce chapitre, nous étudierons, sans faire d'enregistrements comptables, les classes 1 à 7. En effet, celles-ci permettent de réaliser le compte de résultat et le bilan nécessaires à la pratique de la gestion. La compréhension de la formation de ces documents de gestion, comme de leur contenu, est impérative pour la manipulation des données chiffrées. Elle

conditionne votre capacité à vous initier ou vous perfectionner en gestion.



Les *documents de synthèse* que sont le compte de résultat et le bilan ne sont pas les seuls documents de gestion. Dans ce chapitre, nous n'abordons que ces deux documents fondamentaux.

Les opérations de gestion

Les opérations de gestion réalisées dans une organisation sont liées aux différents cycles : exploitation, investissement, financement, production (voir chapitre 2). Ces opérations ont des incidences dans les comptes de toute organisation. La comptabilité les enregistre, la gestion les retraite afin de les analyser et de prendre des décisions de type stratégique, tactique ou opérationnel. La gestion s'inscrit dans un processus de collectes, de traitements et de prises de décisions dans une dynamique managériale.

La figure ci-dessous présente simplement ce processus.

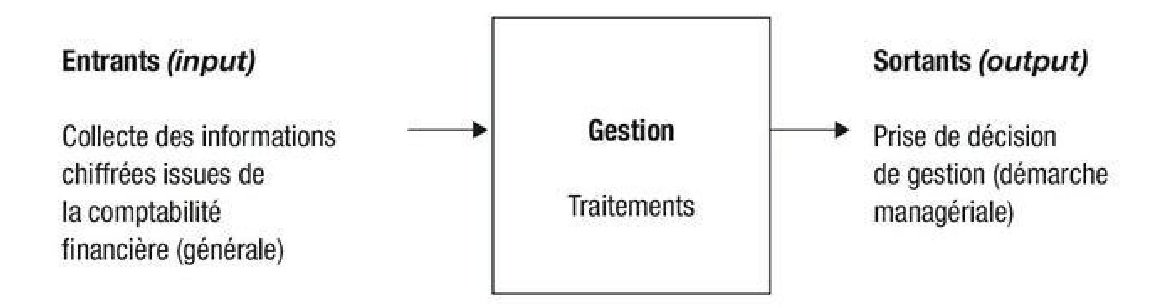


Figure 1-1 Processus de gestion..

La traduction des opérations comptables en flux de gestion

Afin de pouvoir faire le lien entre la comptabilité générale et la gestion, il est très important d'identifier les flux. Chaque opération comptable se traduit par un enregistrement dans des comptes, qui a des incidences dans les documents de gestion. Pour des raisons de simplification, nous nous limiterons aux principaux *flux de gestion*, sans utiliser la technique d'enregistrement comptable.

Les caractéristiques et la représentation des flux

Un flux de gestion est composé des éléments suivants : son utilisation appelée *emploi*, son origine appelée *ressource*, sa nature et son montant.

- **L'emploi met en évidence la destination faite du montant concerné par le flux.** Il est possible de le traduire par : quelle utilisation de l'argent ? À quoi sert l'argent ? Où va l'argent ?
- **La ressource met en évidence l'origine du montant concerné par le flux.** Il est possible de le traduire par : d'où vient l'argent ? Quelle en est l'origine ?
- **La nature permet l'identification du flux :** réel en ce qui concerne les éléments matériels, quasi réel pour les éléments immatériels et financiers pour le montant.



Figure 1-2 Représentation d'un flux.

Les principaux flux

La grande majorité des flux prennent leur source dans l'activité quotidienne des organisations : par simplification, on peut distinguer les flux qui coûtent – ce sont des charges – et ceux qui rapportent – ce sont des produits. Les achats et les ventes serviront à la démonstration des *charges* et des *produits*. Leur mode de règlement peut être au comptant ou en différé.

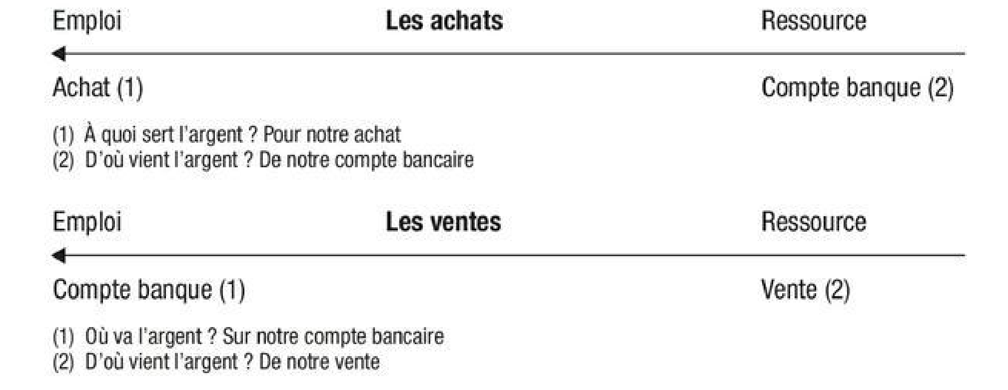


Le paiement différé est aussi appelé paiement à crédit. Il ne s'agit pas d'un crédit bancaire, mais d'un délai octroyé au client ou par le fournisseur à l'occasion d'un achat ou d'une vente.

Nous présentons ces flux en mettant en évidence les emplois et les ressources de chacun d'eux.

Au comptant

Nous considérons que les paiements sont faits par chèque en utilisant le compte banque.



À crédit

Emploi **Les achats** Ressource

Achat (1) Fournisseur (2)

(1) À quoi sert l'argent ? Pour notre achat
(2) D'où vient l'argent ? De notre fournisseur (il nous prête)

Emploi **Les ventes** Ressource

Client (1) Vente (2)

(1) Où va l'argent ? Chez notre client (nous lui prêtons)
(2) D'où vient l'argent ? De notre vente

Le paiement et l'encaissement

Emploi **Des dettes** Ressource

Fournisseur (1) Compte banque (2)

(1) Où va l'argent ? Chez notre fournisseur (nous payons notre dette)
(2) D'où vient l'argent ? De notre compte bancaire

Emploi **Des créances** Ressource

Compte banque (1) Client (2)

(1) Où va l'argent ? Sur notre compte bancaire
(2) D'où vient l'argent ? De notre client (nous recevons notre créance)

Figure 1-3 Indentification des principaux flux.

Constat 1 : un achat à crédit génère une dette dans l'organisation concernée.

Constat 2 : une vente à crédit génère une créance dans l'organisation concernée.

Constat 3 : le paiement d'une dette comme l'encaissement d'une créance finalise le flux initial d'achat ou de vente à crédit.

Les incidences des flux de gestion dans les documents de synthèse

En comptabilité financière, la démarche pour appréhender les flux passe par l'enregistrement comptable sous forme de *débit* et *crédit*. En gestion, l'analyse des flux passe par un raisonnement en emplois et ressources.

Distinguons ces deux logiques.

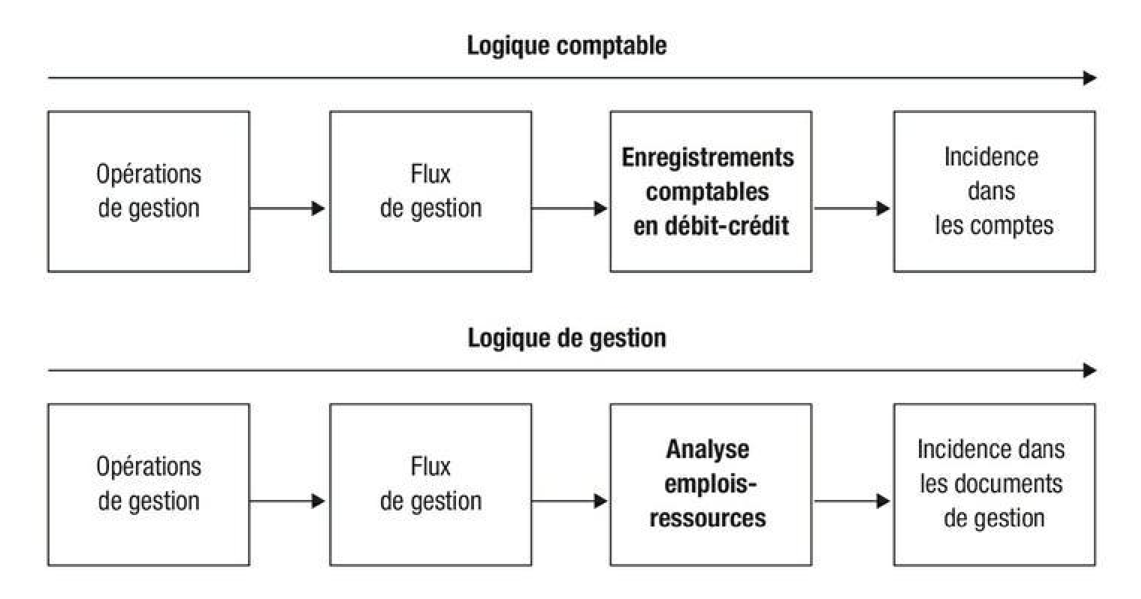


Figure 1-4 Logique comptable et la logique de gestion.

La technique comptable utilise la terminologie « débit » pour les emplois et « crédit » pour les ressources.



Pour appréhender la gestion, il n'est pas nécessaire de connaître la comptabilité, mais le raisonnement emploi/ressource est fondamental.

L’identification des emplois et des ressources dans les documents de gestion

Chaque flux va concerner au moins deux comptes, qui peuvent être de deux natures :

- **D’*activité* :** les comptes positionnés en emploi mettent en évidence « ce qui coûte » ; ils sont appelés des charges. Les comptes positionnés en ressource concernent « ce qui rapporte » ; ils sont appelés des produits. Les comptes de charges et de produits sont inscrits dans un document de gestion : le compte de résultat ;
- **De *patrimoine* :** les comptes positionnés en emploi mettent en évidence « ce que l’entreprise possède/ce qu’on lui doit (les créances) » ; ils représentent l’*actif*. Les comptes positionnés en ressources concernent « ce qu’on lui a prêté sous forme de capitaux/ce qu’elle doit (les dettes) » ; ils sont appelés *passif*. Les comptes d’actif et de passif sont inscrits dans un document de gestion : le bilan.

Le tableau 1-1 permet de visualiser ces éléments.

Le repérage des flux dans les documents de gestion

Chaque flux a des répercussions dans ces documents de gestion par l’intermédiaire des comptes concernés.

Tableau 1-1 Identification des emplois et des ressources dans les documents de gestion.

Document de gestion	Emploi	Ressource
Compte de résultat (activité)	Comptes d’activité (charges) = « Ce qui coûte »	Comptes d’activité (produits) = « Ce qui rapporte »
Bilan (patrimoine)	Comptes de patrimoine (actif) = Ce que l’on possède/ce qu’on nous doit (les créances)	Comptes de patrimoine (passif) = Ce qu’on nous a prêté sous forme de capitaux/ce qu’on doit (les dettes)

Examinons quelques opérations de gestion et leurs incidences.



- Achat de marchandises à crédit : le compte achats (emploi d'activité) ↗ les charges dans le compte de résultat. Le compte fournisseur, qui est une dette, ↗ à son tour dans le bilan (ressource de patrimoine) ;
- Vente de marchandises au comptant : le compte banque ↗ (emploi de patrimoine). Le compte ventes ↗ les produits (ressource d'activité) ;
- Acquisition d'une machine au comptant : le compte immobilisations ↗ (emploi de patrimoine). Le compte banque ↘ (emploi de patrimoine) ;
- Règlement d'une dette fournisseur : les comptes fournisseurs (emploi de patrimoine) et le compte bancaire ↘ (ressource de patrimoine) ;
- Encaissement d'une créance client : le compte clients ↘ (emploi de patrimoine). Le compte bancaire ↗ (ressource de patrimoine).

La structure des documents de gestion

La comptabilité générale regroupe les informations chiffrées de façon homogène et structurée dans sept *classes* :

- Classe 1 : les comptes de capitaux ;
- Classe 2 : les comptes d'immobilisations ;
- Classe 3 : les comptes de stocks et en-cours ;
- Classe 4 : les comptes de tiers ;
- Classe 5 : les comptes financiers ;
- Classe 6 : les charges ;
- Classe 7 : les produits.

La liste des comptes par classe est détaillée par le plan comptable général (PCG).

Les classes de 1 à 5 concernent le bilan (patrimoine), les 6 et 7 le compte de résultat (activité). Faisons le lien entre les emplois, les

ressources ; les classes et les documents de synthèse que sont le compte de résultat et le bilan.

Tableau 1-2 Structure des documents de synthèse.

Classes		Bilan (patrimoine)		Compte de résultat (activité)	
N°	Libellé	Emploi de patrimoine	Ressource de patrimoine	Emploi d'activité	Ressource d'activité
1	Capitaux		X		
2	Immobilisations	X			
3	Stocks	X			
4	Tiers (1)	X	X		
5	Financiers (2)	X			
6	Charges (3)			X	
7	Produits (3)				X

(1) Les comptes de tiers sont des emplois de patrimoine pour les comptes clients et des ressources de patrimoine pour les comptes fournisseurs.

(2) Les comptes financiers sont par nature des emplois de patrimoine, mais dans l'hypothèse de concours bancaires, il s'agit d'une ressource.

(3) Il est possible de trouver des charges en ressources : dans ce cas, elles viendront en déduction des emplois d'activité. De même, les produits présents en emplois viendront en déduction des ressources d'activité. Pour exemple : des remises issues des factures d'avoirs, des variations de stocks.



Ne faites pas la confusion suivante : le solde d'un compte est par nature soit d'emploi, soit de ressource. Pour autant, à l'occasion d'un flux, il peut fonctionner en « sens inverse ». Par exemple : le compte fournisseur est une ressource de patrimoine – en effet, ce compte traduit les dettes que l'organisation a envers ses fournisseurs –, mais, à l'occasion d'un règlement, ce compte fonctionnera en emploi.

La présentation comptable des documents de gestion

Le Plan comptable général (PCG) propose une présentation dite en systèmes au nombre de trois : abrégé, base et développé.

Ces systèmes permettent de présenter les documents avec plus ou moins de détails. Chaque organisation relève d'un des trois systèmes en fonction de la nature de son activité, du chiffre d'affaires, de l'effectif et du total du bilan. Une corrélation existe entre la taille de l'organisation et le détail des comptes.



Dans la présentation des éléments ci-après, le libellé des comptes ne reprend pas nécessairement de façon formelle ceux du PCG. Sont indiqués les comptes les plus significatifs qui seront évoqués d'une façon ou d'une autre dans les chapitres que nous vous proposons dans l'ouvrage.

Examinons la présentation du compte de résultat, puis du bilan.

Le compte de résultat

Le *compte de résultat* traduit l'activité de l'organisation pendant une année comptable, appelée exercice. Présenté sous forme de tableau, il met en correspondance les charges (emplois d'activité) et les produits (ressources d'activité) générés pendant un exercice comptable. Il est plus pratique de faire coïncider l'année civile et l'année comptable, au moins pour des raisons de correspondance fiscale.

La figure suivante présente les éléments principaux en indiquant les deux premiers chiffres des comptes du PCG.

Tableau 1-3 Présentation du compte de résultat.

Compte de résultat exercice	
Charges (classe 6)	**Produits (classe 7)**
60 à 65 Charges d'exploitation + 681	**70 à 75 Produits d'exploitation + 781**
60 Achats (dont 601 Achats de matières premières ; 602 Achats stockés d'approvisionnement (fournitures, emballages…) ; 603 Variation des stocks ; 604 Achats d'études et de prestations ; 605 Achats de matériel ; 606 Achats non stockés de matières et fournitures ; 607 Achats de marchandises). **61/62 Services extérieurs** (sous-traitance, redevance de crédit-bail, locations, charges locatives, entretiens et réparations, primes d'assurances, études et recherches, personnel	**70 Ventes** (dont 701 Ventes de produits finis ; 702 Ventes de produits intermédiaires ; 704 Travaux ; 705 Études ; 706 Prestations de services ; 707 Ventes de marchandises ; 708 Produits des activités annexes). **71 Production stockée**

extérieur, rémunérations d'intermédiaires et honoraires, publicité, transport de biens et collectifs, déplacements et missions, frais postaux et télécommunications, services bancaires et assimilés, divers). **63 Impôts, taxes et versements assimilés** **64 Charges de personnel** **65 Autres charges de gestion courante** **681 Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions – Charges d'exploitation**	**72 Production immobilisée** **74 Subventions d'exploitation** **75 Autres produits de gestion courante** **781 Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions –** **Produits d'exploitation**
66 Charges financières + 686 (Charges d'intérêts, escomptes accordés, pertes de change, charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement, autres). **686 Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions –** **Charges financières**	**76 Produits financiers + 786** (Produits de participation, produits des autres immobilisations financières, revenus des autres créances, revenus des valeurs mobilières de placements (VMP), escomptes obtenus, gains de change, produits nets dus sur cessions de VMP, autres). **786 Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions – Produits financiers**
67 Charges exceptionnelles + 687 (Charges exceptionnelles sur opérations de gestion, valeurs comptables des éléments d'actifs cédés, autres). **687 Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions – Charges exceptionnelles** **69 Participation des salariés, impôts sur les bénéfices et assimilés** (Participation des salariés, impôts sur les bénéfices, imposition forfaitaire, reports en arrière des déficits).	**77 Produits exceptionnels + 787** (Produits exceptionnels sur opérations de gestion, produits de cessions d'éléments d'actif, quote-part des subventions d'investissement, autres). **787 Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions – Produits exceptionnels**
Total charges	**Total produits**
Résultat créditeur (bénéfice)	**Résultat débiteur** (perte)
Total général	**Total général**

Le résultat se calcule par différence entre les produits et les charges. Lorsque les produits sont supérieurs aux charges, le résultat est bénéficiaire et s'inscrit dans les emplois. Il met en évidence le fait que les ressources sont plus élevées que les emplois. Pour le résultat débiteur, la logique est la même.

Constat 1 : le compte de résultat présente les emplois et les ressources de l'activité.

Constat 2 : le solde de l'activité s'appelle résultat.

Constat 3 : l'activité peut être « découpée » horizontalement avec trois strates : exploitation, financière et exceptionnelle. Ces trois niveaux sont très utiles pour l'analyse de l'activité (voir chapitre 5).

Le *résultat* peut être de deux natures (bénéfice ou perte), elles sont présentées ci-dessous.

Charges	**Produits**
80	100
Résultat créditeur (bénéfice) 20	Excédent de produits
Total 100	**Total 100**

Charges	**Produits**
100	80
Excédent de charges	**Résultat débiteur (perte) 20**
Total 100	**Total 100**

Figure 1-5 Détermination du résultat.

Le positionnement du résultat provient d'une présentation « à l'équilibre ». Pour des raisons de présentation équilibrée, le total général correspond au montant le plus élevé du total des charges ou du total des produits. La différence est le résultat.



Le résultat ne correspond pas à un montant somme, mais à une différence.



Le compte de résultat est le film de l'activité pendant un exercice comptable, selon le double point de vue de ce qui a rapporté et de ce qui a coûté à l'activité.

Le bilan comptable

Le *bilan comptable* traduit le patrimoine de l'organisation à une date donnée, à l'issue d'une année comptable. Dans ses emplois sont indiqués les postes de l'actif : ce qui appartient à l'entreprise et ce que l'on doit à l'entreprise. Il s'agit de l'état des biens et créances. Dans ses ressources, inscrites au passif, sont indiqués les fonds dont l'entreprise a disposé sous la forme de *capitaux propres* et de *dettes*. L'origine du mot « bilan » vient de l'italien « *bilancio* », qui signifie

balance, équilibre. Le total de l'actif est égal au total du passif, ce qui correspond à la règle fondamentale de la comptabilité en partie double. Cet équilibre est obtenu par l'inscription du solde d'activité issu du compte de résultat : ce solde s'appelle le résultat. Celui-ci, qu'il soit positif ou négatif, est reporté dans les capitaux propres. En ce sens, on peut considérer que le bilan est alimenté de tous les flux pris en compte par l'activité pendant l'année.

La figure suivante présente les éléments principaux.

Tableau 1-4 Présentation du bilan.

Bilan au…	
Actif	**Passif**
Actif immobilisé	**Capitaux propres**
20 Immobilisations incorporelles (frais d'établissement ; frais de recherche et de développement ; concession, brevets, licences ; droit au bail ; fonds commercial ; autres) **21 Immobilisations corporelles** (terrains ; constructions ; installations techniques ; matériels et outillages industriels ; autres) **26/27 Immobilisations financières** (titres de participation dans d'autres sociétés ; titres immobilisés ; prêts octroyés ; dépôts et cautionnements versés)	**10 Capital ; Réserves** (légales, statutaires, réglementées, autres) ; **Compte de l'exploitant.** **11 Report à nouveau** **12 Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)** (1) **13 Subventions d'investissement** **14 Provisions réglementées** **15 Provisions pour risques et charges**
Actif circulant	**Dettes**
1/32/33/34/35/37 Stocks (matières premières ; autres approvisionne - ments ; en-cours de production de biens ; de produits finis ; de marchandises) **41 Clients** **46 Débiteurs et créditeurs divers** **50 Valeurs mobilières de placement** **51 Banque, établissement financiers et assimilés** (banque et caisse)	**16 Dettes financières :** emprunts à long terme auprès des banques ou obligations émises et soldes créditeurs de banque (2) **40 Dettes d'exploitation :** fournisseurs ; dettes fiscales et sociales. **40 Dettes hors exploitation :** fournisseurs d'immobilisations. **42 Personnel et comptes rattachés** **43 Sécurité sociale et autres organismes sociaux** **44 État et autres collectivités publiques** **45 Groupes et associés** **46 Débiteurs et créditeurs divers**

Total actif	Total passif

(1) Le résultat du compte de résultat se reporte dans les capitaux propres du bilan. S'il est positif, il s'additionne ; s'il est négatif, il se soustrait. L'égalité entre le passif et l'actif est réalisée par le report du résultat.

(2) Les concours bancaires courants représentent le découvert bancaire, la facilité de caisse ou encore le prêt à moins d'un an octroyé par la banque pour couvrir les besoins de trésorerie à court terme.

Constat 1 : l'actif récapitule ce que l'entreprise possède et ce qu'on lui doit. Il se décompose en deux grandes catégories : l'*actif immobilisé* et l'*actif circulant*.

Constat 2 : le passif récapitule ce que doit l'entreprise. Il se décompose en trois grandes catégories : les capitaux propres, les provisions pour risques et charges et les dettes (emprunts, dettes exploitation et hors exploitation).



Le bilan est un instantané du patrimoine de l'entreprise à la fin de l'exercice comptable, selon le double point de vue de l'utilisation des fonds (actif) et de leur origine (passif). Il peut être assimilé à une photographie.



Le patrimoine est ce que possède l'organisation, tant en ce qui concerne les biens et les créances que les dettes : la différence donne le patrimoine net. Il en est de même en cas de succession, qui comprend l'actif mais aussi le passif.

Dans le bilan en version complète, l'actif se présente en trois colonnes :

- **Les valeurs dites *brutes* correspondent à la valeur d'entrée des postes de l'actif :** valeur d'acquisition pour les immobilisations ; coût d'achat des marchandises en stock ; valeur des créances clients, valeurs d'acquisition des titres financiers, etc. ;
- **La colonne « Net » représente la différence entre l'actif brut et les amortissements et dépréciations.** Elle doit refléter la valeur de chaque élément d'actif en fin d'exercice comptable ;
- **Pour l'actif immobilisé, les amortissements représentent l'utilisation qui a été faite de l'actif et les dépréciations la différence entre la valeur comptable (brut – amortissement) et la valeur réelle sur le marché.** Pour l'actif circulant, les dépréciations représentent la perte de valeur probable des stocks, des créances clients, etc.

Brut	Amortissements et dépréciations	Net

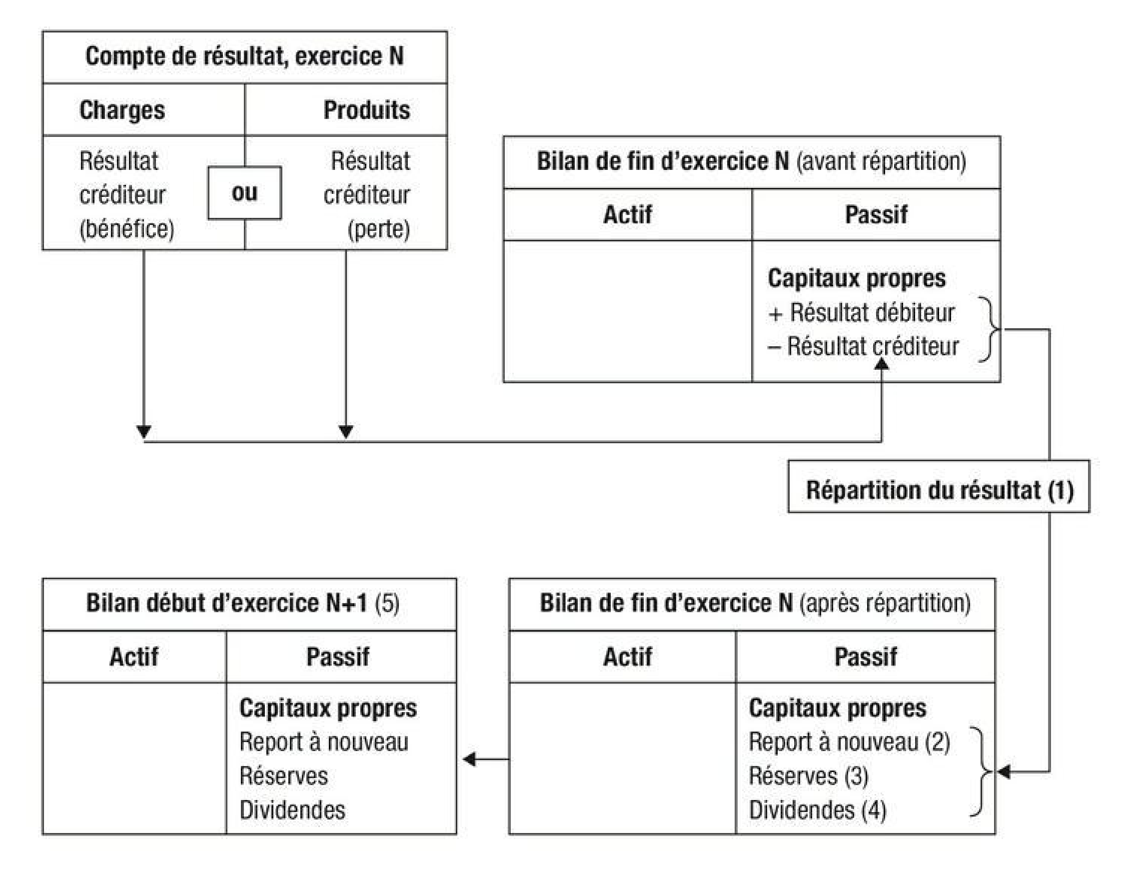
Figure 1-6 Présentation de l'actif du bilan.



Pour appréhender les notions d'*amortissement* et de *dépréciations* plus en détail, se reporter à des ouvrages de comptabilité financière (voir Annexe B).

La destination du résultat de l'exercice

La destination du *résultat de l'exercice* demande à être étudiée. Issu de l'activité, ce solde est reporté au bilan de fin d'exercice. Examinons ce qu'il peut devenir.



(1) Une affectation du résultat doit être décidée.

(2) Le report à nouveau est la partie du résultat non affectée précisément.

(3) Les réserves permettent de consolider les capitaux propres (voir chapitre 7). Tout ou partie du résultat négatif peut être affecté en diminution des réserves.

(4) Les dividendes représentent la part du résultat qui sera attribuée aux actionnaires au titre de l'exercice passé. (5) En début d'exercice N+1, le résultat de l'exercice N ayant été intégralement réparti en report à nouveau, réserves et distribution de dividendes, il est désormais de 0. L'exercice N+1 générera un nouveau résultat.

Figure 1-7 Le résultat, lien entre les documents de synthèse.

Le compte de résultat comme le bilan peuvent être proposés dans une présentation dite en liste. C'est celle choisie par l'administration fiscale.

La présentation fiscale des documents de gestion

Toute organisation doit présenter un certain nombre de documents représentatifs de ses comptes, rassemblés dans une *liasse fiscale*. En fonction du régime d'imposition dont relève l'organisation, les documents sont plus ou moins détaillés. La liste que nous avons choisie à la page suivante est la plus courante, celle relevant du régime réel normal en matière de bénéfices industriels et commerciaux ou d'impôt sur les sociétés.

Nous vous proposons les éléments de cette liasse fiscale avec le numéro de l'imprimé. Les documents sont disponibles sur le site www.impots.gouv.fr. Elle se compose des deux documents de synthèse que sont le bilan et le compte de résultat ainsi que des *annexes* permettant d'éclairer les comptes.

- **Bilan :**
  - 2050 Bilan actif
  - 2051 Bilan passif
- **Compte de résultat :**
  - 2052 Compte de résultat de l'exercice (en liste)
  - 2053 Compte de résultat de l'exercice (suite)
- **Annexes :**
  - 2054 Immobilisations
  - 2054bis Tableau des écarts de réévaluation sur immobilisations amortissables
  - 2055 Amortissements
  - 2056 Provisions inscrites au bilan
  - 2057 État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice
  - 2058A Détermination du résultat fiscal
  - 2058B Déficits, indemnités pour congés à payer et provisions non déductibles
  - 2058C Tableau d'affectation du résultat et renseignements divers

- 2059A Détermination des *plus-values* et *moins-values*
- 2059B Affectation des plus-values à court terme et des plus-values de fusion ou d'apport
- 2059C Suivi des moins-values à long terme
- 2059D Réserves spéciales des plus-values à long terme. Réserve spéciale des provisions pour fluctuations des cours
- 2059E Détermination de la *valeur ajoutée* produite au cours de l'exercice
- 2059F Composition du capital social
- 2059G Filiales et participations

DANS CE CHAPITRE

Les différentes activités des organisations et leurs relations avec les cycles

•

Les différentes factures de doit, d'avoir et les calculs commerciaux qui s'y rapportent

•

Les incidences des factures dans les comptes de l'organisation

Chapitre 2
Les factures et les indicateurs commerciaux

Ce chapitre vous permet de mettre en évidence des éléments de gestion en prenant appui sur le fonctionnement des organisations, tant dans son aspect organisationnel, par la mise en évidence des activités et de leurs relations dans le processus achat/production/vente, que dans son aspect cyclique. Deux activités en relation directe avec les partenaires économiques mettront en jeu des documents commerciaux : les factures, et vous permettront d'en comprendre l'élaboration et les incidences dans les documents de gestion.

Les activités de l'entreprise

Une organisation peut à première vue apparaître comme une entité homogène. Pour autant, elle peut être divisée de façon très différente : en fonctions, en secteurs, en activités.

Le fonctionnement de l'entreprise décomposé en activités

L'approche simplifiée par les *activités* met en évidence l'aspect complémentaire et transversal des tâches.

Les activités sont au nombre de six :

- **L'*approvisionnement* prend en compte toutes les entrées des marchandises, matières premières, fournitures jusqu'à leur stockage** avant leur vente, leur transformation ou leur utilisation ;
- **La *production* intègre la réalisation des produits finis et leur stockage en partant de la sortie des stocks de matières**

premières, d’en-cours ou de fournitures. Cette activité existe aussi pour des entreprises de services produisant des prestations, on parle de production vendue. Dans ce cas, il n’y a évidemment pas de stockage ;

- **L’*activité commerciale* concerne la vente des marchandises pour les entreprises commerciales, la vente de produits finis pour les entreprises industrielles, ou de services pour celles réalisant des prestations.** Cette activité intervient dès la sortie du stock des marchandises ou des produits finis pour être vendus ou à la remise du travail demandé pour les services ;
- **L’*activité financière* a en charge la recherche, l’utilisation et la maîtrise des fonds nécessaires à la pérennité de l’organisation, notamment dans les choix d’investissement et de financement.** Elle s’assure que les ressources mobilisées permettent d’atteindre les objectifs de rentabilité et que l’entreprise est solvable ;
- **L’*investissement* s’occupe de l’acquisition ou de la cession d’immobilisations ;**
- **L’*administration générale* est responsable de l’organisation générale,** notamment de la définition des objectifs stratégiques, de la coordination des activités tant sur le plan pratique que dans le cadre du système d’information, du contrôle des performances et des ressources humaines.

En prenant comme critère de différenciation entre les six activités celles qui sont le plus directement en relation avec les partenaires économiques du quotidien que sont les fournisseurs et les clients, il convient de distinguer les activités d’approvisionnement et les activités commerciales. L’activité de production, quant à elle, ne donne pas nécessairement lieu directement à une relation avec l’extérieur, elle dépend des deux activités précitées. L’activité d’administration intervient dans le fonctionnement interne pour la coordination, dans le cadre externe pour les relations de toutes sortes avec les autres partenaires. Les activités d’investissement et de financement ont une incidence indirecte sur le fonctionnement de l’organisation. Au quotidien, elles ne sont pas en relation avec les partenaires économiques que sont les fournisseurs et les clients.

Les activités financières, d’investissement et d’administration peuvent être considérées comme des activités de soutien aux autres activités des cycles d’exploitation et de production : approvisionnement,

production, commerciales. La figure ci-dessous en propose une schématisation.

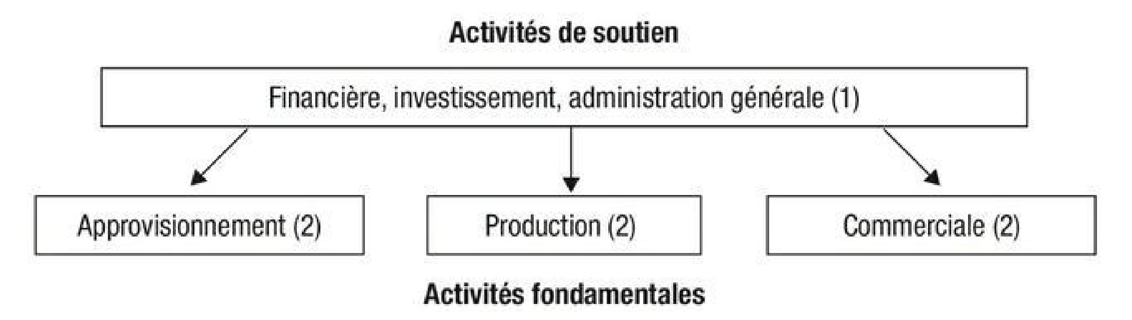


Figure 2-1 Activités de soutien et activités du cycle.

(1) Cette dimension de fonction de soutien dépend de la structure organisationnelle de chaque entité.

(2) Ces activités sont considérées comme des activités fondamentales, car elles sont directement concernées dans le cycle étudié.



Pour étudier les structures organisationnelles, il est intéressant de se reporter aux écrits d'Henry Mintzberg, notamment pour ce qui fait référence aux modes de coordination. Concernant les fonctions de soutien, l'approche de la chaîne de valeur de Michael E. Porter est un éclairage très utile afin d'appréhender les processus de formation de valeur dans l'entreprise et les stratégies adéquates.

Les activités et les documents de gestion

Chaque activité met en œuvre des opérations permettant le fonctionnement de l'organisation : une opération réalisée au sein d'une organisation a, en général, des incidences dans une ou plusieurs de ses activités.

Le tableau ci-dessous permet de mettre en lien des opérations et les activités.

Tableau 2-1 La relation entre les opérations et les activités : tableau de correspondance.

Opération	Activité
Achat de marchandises	Approvisionnement

Règlement d'une facture	Financière
Vente de marchandises	Commerciale
Acquisition d'une immobilisation	Investissement
Souscription d'un emprunt	Financière
Fabrication d'un produit fini	Production
Formation des ouvriers	Production
Paiement des salaires	Administration générale
Location d'un stand	Administration générale
Participation à un séminaire de vente	Commerciale
Recherche et développement	Production

Dans le tableau de correspondance ne sont identifiées que les activités principalement concernées par les opérations. Une opération peut toucher plusieurs activités.



Ne confondez pas le terme générique d'activité correspondant au compte de résultat et le découpage du fonctionnement de l'organisation, forcément artificiel, en activités. Ce découpage a comme objectif de faciliter la compréhension du fonctionnement de toute organisation.

Afin d'avoir une vision globale de l'impact des opérations sur les documents de gestion, examinons quelques situations.



Une entreprise réalise diverses opérations. Elles sont soumises à la TVA à un taux de 20 %. Celle-ci est déductible lors d'un achat, collectée lors d'une vente.

- **L'entreprise achète des marchandises pour 1500 € payables sous 30 jours (1).** Cette opération met en jeu l'activité approvisionnement par la prise en compte d'une charge de 1500 € dans le compte de résultat (compte 607, achat de marchandises) et la constitution d'une dette fournisseurs de 1800 € (compte 401, fournisseurs et comptes rattachés) ainsi qu'une créance de TVA de 300 € (44566 TVA déductible sur autres biens et services) dans le bilan ;
- **L'entreprise fait l'acquisition d'une machine pour 12000 € (2).** Cette opération met en jeu l'activité d'investissement par la prise en compte de l'immobilisation pour 12000 € (compte 2154, matériel industriel), la constitution d'une dette fournisseurs d'immobilisations dans le bilan pour 14 400 € (compte 404,

fournisseurs d'immobilisations) ainsi qu'une créance de TVA (44562 TVA déductible sur immobilisations) pour la somme de 2400 € ;

- **L'entreprise souscrit un emprunt de 10000 € pour financer en partie la machine (3).** Le montant emprunté est inscrit au compte emprunts au passif (164, emprunts et dettes assimilés) et versé, avant paiement au fournisseur, sur le compte bancaire de l'entreprise, à l'actif (512, banque). L'activité financière est concernée ;
- **L'entreprise vend des marchandises pour 800 € payables sous 8 jours (4).** Cette opération met en jeu l'activité commerciale par la prise en compte d'un produit de 800 € dans le compte de résultat (compte 707, vente de marchandises), et la constitution d'une créance clients de 960 € (compte 411, clients) ainsi qu'une dette de TVA de 160 € (44571 TVA collectée) dans le bilan.

La figure ci-dessous illustre la relation entre les activités, les opérations, les documents de gestion, le compte de résultat et le bilan.

Activités de l'entreprise
Approvisionnement (1)
Production
Commerciale (4)
Financière (3)
Investissement (2)
Administration générale

Compte de résultat, exercice…			
Charges		Produits	
Postes	Montants	Postes	Montants
607 Achat de marchandises (1)	1 500,00	707 Ventes de marchandises (4)	800,00

Bilan au…			
Actif		Passif	
Postes	Montants	Postes	Montants
2154 Matériel industriel (2)	12 000,00	164 Emprunts et dettes assimilées (3)	10 000,00
411 Clients (4)	960,00	401 Fournisseurs et comptes rattachés (1)	1 800,00
44566 TVA déductible sur autres biens et services (1)	300,00	404 Fournisseurs d'immobilisations (2)	14 440,00
44562 TVA déductible sur immobilisations (2)	2 400,00	44571 TVA collectée (4)	160,00
512 Banque (3)	10 000,00		

Figure 2-2 Relation entre les activités et les documents de gestion.

Les activités et les cycles dans l'organisation

Les activités mises en œuvre pour le fonctionnement des organisations s'inscrivent dans un cadre récurrent : le *cycle*. Définition du *Petit Larousse* : un cycle est « une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvellent dans un ordre immuable ». En gestion, cela peut se traduire par la répétition régulière d'opérations sur une période donnée. Cette dernière est l'exercice comptable, qui correspond généralement à l'année civile.

La notion de cycle

On distingue deux types de cycles : le *cycle d'exploitation*, qui concerne toutes les organisations, et le *cycle de production* ne touchant que les entreprises industrielles ou de prestations de services.

La figure ci-dessous permet de visualiser les activités concernées par ces deux cycles.

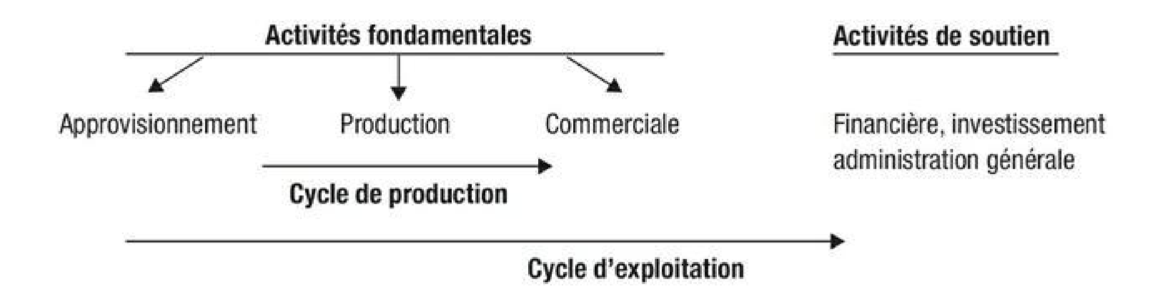


Figure 2-3 Les activités et les cycles.



Le cycle de production, lorsqu'il existe, est intégré dans le cycle d'exploitation.



Il convient de distinguer cycle et *processus*, qui sont parfois utilisés comme synonymes. Le processus met en jeu un enchaînement d'opérations réalisées dans des activités reliées les unes aux autres par des flux. L'objectif est que leur combinaison permettre de fournir un produit au meilleur coût en optimisant la satisfaction du client et/ou les ressources utilisées. Dans un souci de simplification, il est

possible de considérer que le cycle est une approche de gestion, le processus une approche de management.

Les cycles d'investissement et de financement ne sont pas abordés dans ce chapitre, ils le sont respectivement dans les chapitres 17 et 18.



Les entreprises commerciales n'ont pas de cycle de production.

Le cycle de production

Pour les entreprises industrielles, il s'agit de la durée nécessaire à la transformation des intrants (terme employé pour désigner les matières premières entrant dans un cycle de production), sous forme de matières premières transformées en produits finis. Pour les entreprises de services, la durée du cycle se détermine du début de la réalisation de la prestation à son achèvement.



La société Azur transforme des fibres de carbone en tubes prêts à être utilisés par ses clients.

Les fibres sont achetées sous forme de rouleaux et sont stockées en moyenne 10 jours avant leur usage pour des raisons de délais d'approvisionnement. La production des tubes prend en moyenne 4 jours en fonction de la demande des clients. Les tubes sont stockés 1 jour. La durée du cycle de production est de 15 jours.



Le stockage des produits finis peut ne pas être intégré dans le cycle de production : si le stockage est réalisé en zone de production avant de passer dans la zone de commercialisation, il en fait partie ; si le produit fini est stocké directement dans les entrepôts avant sa commercialisation, il dépend du cycle d'exploitation.

Le cycle d'exploitation

Ce cycle existe pour toutes les organisations. Il peut être déterminé de trois façons :

- Pour les entreprises de production de biens, il s'agit de la durée entre l'approvisionnement des intrants, sous forme de matières premières achetées, et la vente des produits finis ;

- Pour les entreprises de production de services, la durée du cycle se détermine entre la demande de réalisation du service et sa finalisation pour le client ;
- Pour une entreprise commerciale, c'est-à-dire qui achète pour vendre en l'état, le cycle d'exploitation représente la durée entre l'entrée des marchandises et leur revente.



La société Azur fait transiter les fibres de carbone, avant leur arrivée en zone de production, par un entrepôt pendant 5 jours.

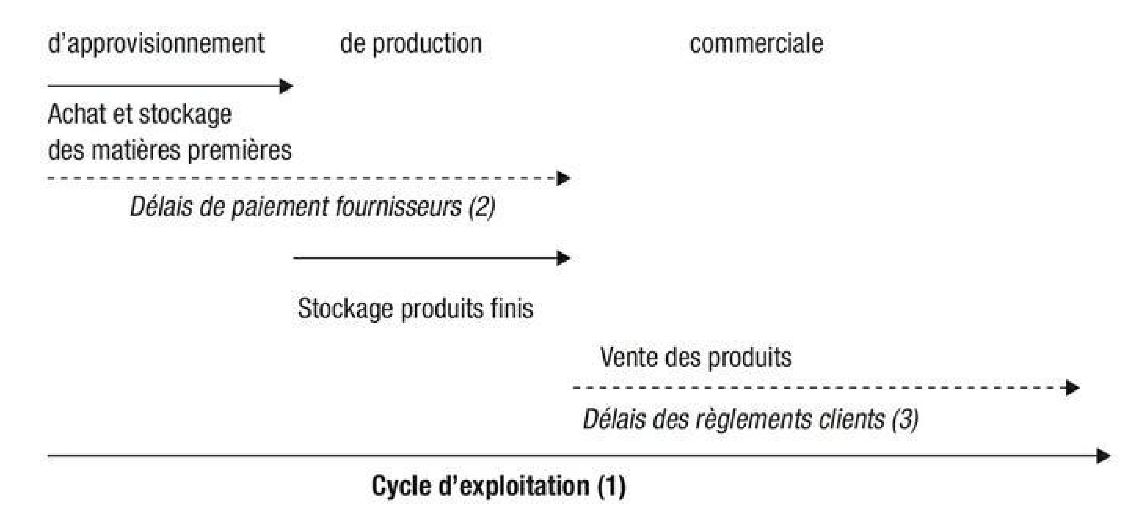
Le cycle d'exploitation est donc de 20 jours (15 jours de cycle de production + les 5 jours de stockage préalable des matières premières).



Le stockage des matières premières peut être intégré dans le cycle de production si ce stockage est réalisé directement en zone de production. Le stockage effectué en dehors de la zone de production concerne le cycle d'exploitation, qui inclut le cycle de production.

Les cycles et le besoin en fonds de roulement

La relation entre cycle et besoin en fonds de roulement (BFR) consiste à prendre en compte les durées calculées dans les exemples précédents en intégrant les délais de paiement obtenus des fournisseurs et ceux accordés aux clients.



(1) Le cycle d'exploitation commence à l'entrée des matières premières et se termine par l'encaissement des règlements des

clients.

(2) Les délais de paiement des fournisseurs n'influencent pas en règle générale la durée du cycle d'exploitation.

(3) Les délais de règlements accordés aux clients augmentent la durée du cycle d'exploitation.

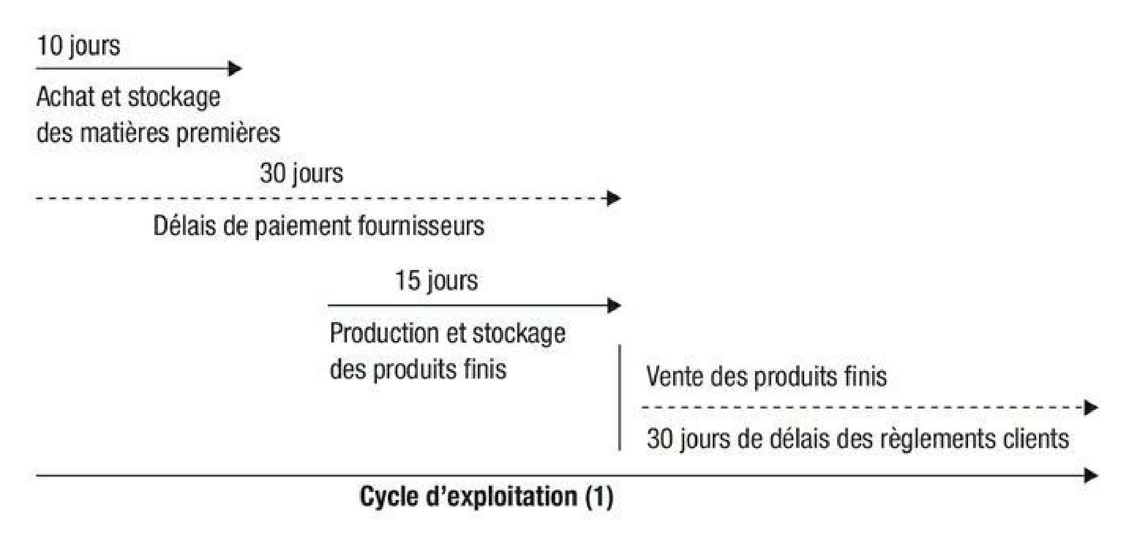
Figure 2-4 Relation entre le cycle d'exploitation et le BFR.

Deux cas de figure sont présentés pour illustrer le calcul de la durée d'un cycle d'exploitation.



Exemple

Une entreprise industrielle achète des matières premières à régler sous 30 jours fin de mois. Elle les stocke 10 jours avant de les transformer. La production et le stockage des produits finis durent en moyenne 15 jours avant la vente. Ces derniers règlent en moyenne dans les 30 jours. La figure présente le cycle d'exploitation.



(1) La durée du cycle d'exploitation est de 55 jours : soit les 10 jours liés à l'approvisionnement, les 15 jours de production et stockage des produits finis complétés des 30 jours de crédits clients.

Figure 2-5 Cycle d'exploitation et le BFR d'une entreprise industrielle.

Constat : le cycle d'exploitation traduit en règle générale un besoin en fonds de roulement. En effet, la ressource constituée par les délais de paiement fournisseurs est inférieure à l'emploi représenté par les délais de règlements clients.

La durée du crédit fournisseurs étant inférieure à la durée entre les approvisionnements et les encaissements des clients, elle n'a pas d'influence dans le calcul de la durée du cycle. Dans le cas contraire, il augmente la durée du cycle et a une influence favorable sur le BFR.



Une entreprise de la grande distribution achète des marchandises à régler sous 45 jours fin de mois. Les marchandises sont stockées 15 jours avant la vente aux clients. Ces derniers règlent en moyenne dans les 5 jours.



(1) Le délai des 45 jours débute à la fin du mois de facturation. Les factures pouvant être émises du 1er au 30 du mois, il en résulte un délai supplémentaire de paiement de 15 jours en moyenne.

(2) La durée du cycle d'exploitation correspond à un délai sur la durée des crédits fournisseurs, soit 60 jours (45 jours fin de mois + 15 jours).

Figure 2-6 Cycle d'exploitation et le BFR d'une entreprise de grande distribution.

Constat 1 : la durée du crédit fournisseurs étant supérieure à la durée entre les approvisionnements et les encaissements des clients, elle correspond donc à la durée du cycle.

Constat 2 : le cycle d'exploitation de la grande distribution est donc en général créateur d'excédent en fonds de roulement.



Les entreprises de la grande distribution obtiennent des délais fournisseurs importants et ont des règlements clients très courts. Ce n'est pas nécessairement le cas des autres entreprises commerciales.



En bon gestionnaire, vous serez attentif à la structure de votre cycle d'exploitation. Ce dernier a des incidences sur le BFR et sur la trésorerie (voir chapitre 7).

Que l'on soit dans le cadre de l'activité d'approvisionnement (relation avec les fournisseurs) ou dans le cadre de l'activité commerciale (relation avec les clients), le même type de document commercial va être établi : la facture.

L'activité et sa traduction dans un document commercial

La *facture* est appelée « facture de doit ». L'activité d'approvisionnement donne lieu à l'établissement par le fournisseur d'une facture pour les achats effectués (dette). L'activité commerciale implique l'établissement d'une facture pour le client à l'occasion d'une vente (créance).



Tout document délivré dans les conditions fixées par la réglementation fiscale et économique et qui comporte toutes les mentions obligatoires est considéré comme une facture, quelle que soit sa dénomination (quittance, note, relevé…).

La facture de doit

La *facture de doit*, du point de vue de la gestion, est un document commercial représentant la preuve comptable d'un achat et de la dette due aux fournisseurs, ainsi que d'une vente et de la créance due par les clients. Le montant de la dette comme de la créance est exprimé toutes charges comprises (TTC). La facture est obligatoire pour toute vente de marchandises ou de services dans le cadre d'une activité professionnelle.

Le Code de commerce, dans son article L441-3, précise les mentions obligatoires d'une facture : la dénomination sociale et les coordonnées de l'entreprise qui facture, une numérotation ainsi que la date d'émission, les numéros intracommunautaires d'identification de la TVA si la transaction s'effectue à l'intérieur de l'Union européenne, le détail des produits et leur prix unitaire, les conditions d'escompte en cas de paiement anticipé, le ou les taux de TVA, la date d'échéance, les taux de pénalités de retard exigibles.

La figure ci-dessous permet d'illustrer ces éléments.

Référence de l'entreprise + (logo) **N° facture :**					**Adresse client**
N° Client	**Bon livraison**	**Commande**	**Page**	**Date**	

Référence	**Désignation**	**Quantité**	**PU**	**PU remisé ou prix spécial**	**Montant en euros**

Conditions de livraison	**Montant HT**	
Transporteur	**Escompte**	
Conditions de paiement	**Services**	
Mode de règlement	**Port, emballage**	
Date d'échéance	**Montant HT total**	
Voir nos conditions de vente au verso	**TVA**	
Escompte de… % à déduire du montant HT si paiement reçu 30 jours après date de facture	**TOTAL à payer**	
Adresse Domiciliation bancaire		

Figure 2-7 Proposition de présentation de facture.



Un ticket de caisse est une preuve d'achat mais n'est pas une facture. Il ne comprend pas l'ensemble des éléments obligatoires cités ci-dessus.

Toutes les factures présentées ci-après le sont sous une forme à vocation pédagogique. Il s'agit de :

- La facture « simple » ;
- La facture avec une réduction commerciale ;
- La facture avec des réductions commerciales progressives ;
- La facture avec des réductions commerciales successives ;

- La facture avec une réduction financière ;
- La facture avec une réduction commerciale et financière.

Le taux de TVA retenu dans les calculs est de 20 % (TVA dite au taux normal).

La facture « simple »

C'est l'expression la plus réduite de la facture de doit. Elle ne comporte que trois éléments de calcul.



L'entreprise Shop Photos Services vend des marchandises multimédias à des particuliers. Soit une vente de 3 appareils photos numériques pour la somme totale de 1500 € HT.

Marchandises (appareils photos numériques)	1 500,00 €
TVA à 20 % (1)	300,00 €
Total TTC (2)	1 800,00 €

(1) Montant de la TVA = 300 €, soit 1500 x 0,20, c'est-à-dire : HT x taux de TVA.

(2) Montant sur TTC = 1800 €, soit 1500 + 300 ou 1500 x 1,20, c'est-à-dire : HT + TVA.

Figure 2-8 Facture simple.

Les réductions sur les factures de doit

Les réductions sur les factures de doit peuvent comporter deux types de réduction :

- **La *réduction commerciale* concerne le produit et les relations avec le client.** Elle peut être de trois natures différentes : **le rabais**, lié à une baisse du prix pour des raisons intrinsèques au produit ou à la commande, c'est-à-dire non parfaitement conforme à ce qui était attendu (produit abîmé, retard de livraison…) ; **la *remise***, liée à une réduction pour quantité commandée ou à la qualité du client (exemple, un professionnel) ; **la ristourne**, réduction octroyée dans des circonstances particulières ou en vue de fidéliser le client ;

- **La *réduction financière* concerne les conditions du paiement.** Les réductions financières, appelées *escomptes sur facture*, sont en général liées à des paiements comptants ou anticipés de la part des clients. Pour le client, on parle d'escompte obtenu, pour le fournisseur d'escompte accordé.

La figure ci-dessous permet de visualiser ces notions.

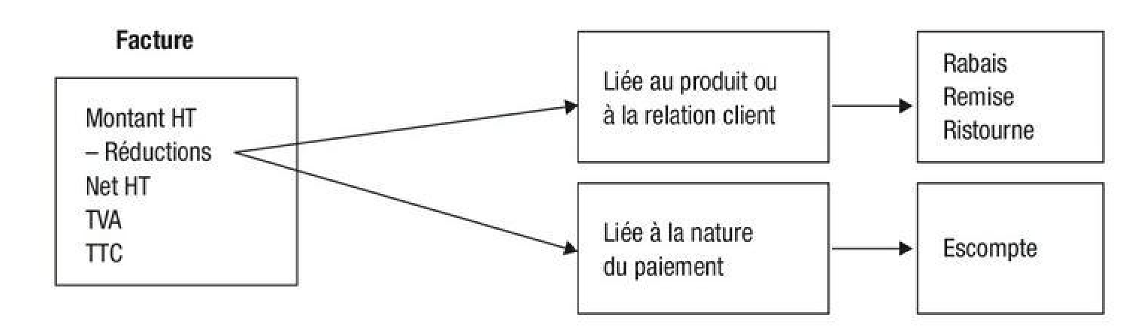


Figure 2-9 Nature des réductions.



Les soldes sont des réductions commerciales particulières, réglementées.

Les réductions commerciales sur facture de doit, modifiant la valeur réelle des produits achetés ou vendus, ne sont pas enregistrées en tant que telles en comptabilité. Elles ne sont donc pas indiquées dans le compte de résultat. Pour les réductions consenties aux clients, elles sont déduites du chiffre d'affaires. On parle de chiffre d'affaires net. Les réductions de la part des fournisseurs réduisent le prix d'achat. On parle d'achat net.

Les réductions financières sur facture de doit, quant à elles, sont enregistrées en comptabilité et sont présentes dans le compte de résultat dans les charges financières (665, escomptes accordés) ou dans les produits financiers (775, escomptes obtenus). Ces réductions ne concernent donc pas la partie exploitation du compte de résultat.

Les éléments présentés ci-après vont permettre de mettre en évidence les diverses situations que l'on peut rencontrer.



La terminologie présentée dans les factures schématiques suivantes correspond à des règles de comptabilité. Pour autant, les entreprises ont parfois leur propre vocabulaire.

La facture avec une réduction commerciale

Toute réduction commerciale se calcule avant la TVA ou avant la réduction financière le cas échéant.



L'entreprise Shop Photos Services vend 3 appareils photos numériques pour la somme de 1500 € HT, avec une remise de 5 % pour un achat en quantité.

Marchandises brutes (1) (appareils photos numériques)	1 500,00 €
Remise de 5 % (2)	75,00 €
Net commercial (3)	1 425,00 €
TVA à 20 % (4)	285,00 €
Total TTC	1 710,00 €

(1) Les marchandises en valeur initiale sont appelées marchandises brutes.

(2) Remise = (marchandises brutes x taux de remise), d'où 75 € = 1 50 € x 0,05 ou 1500 € – (1500 x 0,95).

(3) La différence entre le brut et la réduction est appelée net commercial.

(4) La TVA se calcule à partir sur le net commercial, soit 1425 x 0,2.

Figure 2-10 Facture avec une réduction commerciale.

La facture avec des réductions commerciales successives

Des réductions successives peuvent être accordées, le calcul se fait alors « en cascade ».



L'entreprise industrielle Fabrique Tôles vend des plaques à des emboutisseurs. Les conditions de réductions commerciales sont les suivantes : une remise de 2 % pour un montant d'achat supérieur à 1200 €, une autre réduction de 1 %, sous forme de ristourne pour les clients fidèles. La vente ci-dessous concerne un client fidèle.

Matières premières brutes (plaques de tôle)	2 500,00 €
Remise de 2 %	50,00 €
1er net commercial (1)	2 450,00 €
Ristourne de 1 % (2)	24,50 €
2e net commercial (3)	2 425,50 €
TVA à 20 %	485,10 €
Total TTC	2 910,60 €

(1) Dans la mesure où deux remises sont accordées, il y a deux nets commerciaux successifs.

(2) La ristourne égale : premier net commercial x 0,01 (2450 x 0,01).

(3) Le second net commercial est déterminé à partir du premier et non de la valeur initiale des matières premières, soit 2425,50 € (2450 – 24,50) ou (2450 x 0,99).

Figure 2-11 Facture avec des réductions commerciales successives.



Bien entendu, ces remises n'étant pas calculées sur la même base, elles ne correspondent donc pas à une remise totale de 3 %, soit : 2500 € x 0,03 (2 % + 1 %), qui donnerait une remise de 75 €.

La facture avec des réductions commerciales progressives

Les réductions sont calculées par tranche, par application d'un pourcentage de réduction spécifique à chaque tranche.



L'entreprise Sable Loire, extrait du sable ; elle applique le système de réduction suivant : une remise de 5 % est accordée pour un montant d'achat compris 500 € et 1500 €, une autre réduction de 7 % est consentie au-delà de 1500 €.

Pour une vente de 2700 € effectuée, le tableau suivant permet de préparer la facturation.

Tableau 2-2 Calcul des réductions progressives.

Tranche	Base	Taux	Calcul	Montant
< 500	500	0 %	/	/
[500 ; 1500]	1000 (1500 - 1000)	5 %	1000 x 0,05	50,00

> 1500	1200 (2700 - 1500)	7 %	1200 x 0,07	84,00
Total en euros	**2700,00 €**			**134,00 €**

Matières premières brutes (sable de Loire)	2 700,00 €
Remise de 5 % sur la base de 1 000 €	50,00 €
1er net commercial	2 650,00 €
Ristourne de 7 % sur la base de 1 200 €	84,00 €
2e net commercial	2 566,00 €
TVA à 20 %	513,20 €
Total TTC	3 079,20 €

Figure 2-12 Facture avec réductions commerciales progressives.



Ce système de calcul par tranche est celui qui est utilisé pour le calcul de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP).

La facture avec une réduction financière dite escompte

Toute réduction financière se calcule après la ou les réductions commerciales et avant la TVA.



Une papeterie vend des classeurs à une association. Les conditions habituelles de paiement sont de 30 jours. Exceptionnellement, un escompte de 2 % est accordé pour règlement au comptant.

Marchandises brutes (classeurs)	800,00 €
Escompte de 2 %	16,00 €
Net financier (1)	784,00 €
TVA à 20 % (2)	156,80 €
Total TTC	940,80 €

(1) Le résultat obtenu après une réduction financière s'appelle net financier.

(2) La TVA se calcule sur le dernier net. Ici, le net financier.

Figure 2-13 Facture avec réduction financière.



L'escompte réalisé dans le cadre d'une opération de vente et d'achat est appelé escompte commercial. Il ne faut pas le confondre avec l'escompte réalisé dans une opération financière.



Si l'entreprise ne pratique pas d'escompte dans ses conditions de règlement, elle doit le mentionner sur la facture.

La facture avec une réduction commerciale et financière

Il est possible de combiner les deux types de réduction sur une même facture. La remise financière, liée au paiement, se calcule toujours après les éventuelles remises commerciales.



Une entreprise vend du mobilier de bureau. Dans le cadre d'une opération commerciale, elle propose 10 % de remise. De plus, le règlement est effectué au comptant. Un escompte de 2 % est accordé.

Marchandises (bureaux)	3 500,00 €
Remise de 10 %	350,00 €
Net commercial	3 150,00 €
Escompte de 2 %	63,00 €
Net financier	3 087,00 €
TVA à 20 % (1)	617,40 €
Total TTC	3 704,40 €
Règlement au comptant	

(1) La TVA se calcule après la dernière réduction, quelle que soit sa nature (commerciale ou financière).

Figure 2-14 Facture avec réductions commerciale et financière.

Les éléments supplétifs dans une facture de doit

Il s'agit des frais de transport, des emballages, des arrhes et acomptes, des frais de facturation, des frais d'assurance, etc. Seuls

les trois premiers éléments sont présentés. Ils se rajoutent dans la facture en complément des ventes (et achats). Ils se positionnent après les réductions.

Les frais de transport

Les *frais de transport* concernent l'acheminement des produits. Le transport peut être réalisé par le fournisseur ou un prestataire.



Le transport est réalisé par le fournisseur et facturé au client.

Marchandises	1 200,00 €
Transport	50,00 €
Total HT	1 250,00 €
TVA à 20 % (1)	250,00 €
Total TTC	1 500,00 €

(1) Étant une composante accessoire de l'activité du fournisseur, potentiellement générateur de valeur ajoutée et de marge, le transport est assujetti à la TVA ; collectée (transport sur vente) pour le fournisseur, déductible (transport sur achat) pour le client.

Figure 2-15 Facture avec transport réalisé par le fournisseur.



Le transport est réalisé par un prestataire et refacturé par le fournisseur de marchandises au client.

Marchandises	1 200,00 €
TVA à 20 %	240,00 €
Transport (1) (dont 10 € de TVA)	60,00 €
Total TTC	1 500,00 €

Transport	50,00 €
TVA	10,00 €
TTC	60,00 €

(1) En faisant appel à un prestataire, l'entreprise fournisseur externalise une partie de son activité. Les frais de transport sont traités comme une charge de transport sur vente pour le fournisseur et une charge de transport sur achat pour le client. Dans ce cas, le fournisseur reçoit de son prestataire une facture (en valeur TTC), dont le montant est reporté dans celle qu'il adresse à son client pour le même montant : c'est le principe du débours.

Figure 2-16 Facture transport par un prestataire.



Pour une entreprise dont l'activité est le fret ou le transport de personnes, le transport étant l'activité principale, il ne représente pas un élément supplétif. Le transport est l'objet même de la facturation sous la forme de vente de prestations.

Les emballages

Les *emballages* peuvent être de nature très diverse. Les deux plus fréquents sont présentés ici :

- **Les *emballages perdus* font partie du prix de vente sans distinction.** Ces emballages sont le plus souvent détruits ou recyclés par le client. Étant intégrés dans la valeur du produit, ils sont générateurs de valeur ajoutée, donc soumis à TVA, mais ne sont pas indiqués en tant qu'emballages dans la facture (par exemple : les boîtes de conserve, les bouteilles, les pots de yaourt, les cagettes, les cartons, etc.) ;
- **Les *emballages consignés* font l'objet d'un prêt par le fournisseur à son client, en échange d'une somme (consigne) qui sera rendue à leur retour** (par exemple : les palettes, les casiers, les bouteilles de gaz, etc.). Ils ne font pas l'objet d'une vente ni d'un achat, mais d'une dette et d'une créance. Comme il n'y a pas de création de valeur ajoutée, la TVA ne s'applique pas. En cas de non-restitution, la dette et la créance sont transformées en vente et en achat et sont alors assujettis à la TVA. La valeur de reprise des emballages n'est pas toujours identique à la valeur de consignation.



Une facture avec les emballages perdus se présente comme une facture de doit classique.



Pour être incitative à la restitution, la valeur de consignation doit être suffisamment élevée.



Une entreprise commerciale vend des marchandises en consignant des emballages.

Marchandises	1 200,00 €
TVA à 20 %	240,00 €
Total TTC (1)	1 440,00 €
Emballages consignés	45,00 €
Total à payer (1)	1 485,00 €

(1) Le total à payer est différent du montant TTC.

Figure 2-17 Facture avec emballages consignés.



Certains emballages, clairement indentifiables, sont considérés comme des immobilisations au regard de leur valeur et de leur destination particulière : citons les containers, les fûts, les citernes numérotées, etc. D'autre part, certains emballages consignés peuvent faire l'objet d'un calcul de TVA, avec ou sans mention sur la facture de doit. Pour des informations complémentaires, il convient de se reporter au Code des impôts.

Les acomptes

Les *acomptes* (ou les arrhes) représentent une somme d'argent encaissée par le fournisseur et réglée par le client lors de sa commande, d'un contrat de vente ou d'une prestation de service, à valoir sur le prix avant la livraison du produit. L'acompte implique l'obligation d'acheter pour le consommateur et celle de fournir la marchandise pour le fournisseur. En cas d'annulation, que ce soit par le consommateur ou le commerçant, des dommages-intérêts pourront être demandés en compensation.

Les arrhes sont définies par l'article 1590 du Code civil, qui indique : « Si la promesse de vente a été faite avec des arrhes, chacun des contractants est maître de s'en départir, celui qui les a données en les perdant et celui qui les a reçues en restituant le double. »

Les acomptes ou les arrhes ne font pas l'objet d'une facturation spécifique, dans la mesure où la vente n'est pas encore réalisée. Le montant versé en acompte ou arrhes est déduit du montant TTC lors de la facturation pour déterminer le net à payer.



Une entreprise commerciale réalise une vente de marchandises. Lors de la commande, un acompte de 250 € avait été demandé.

Marchandises	1 800,00 €
TVA à 20 %	360,00 €
Total TTC	2 160,00 €
Acompte	250,00 €
Net à payer (1)	1 910,00 €

(1) Le net à payer provient de la soustraction entre la valeur TTC due et l'acompte versé précédemment.

Figure 2-18 Facture avec acompte.

Constat : le montant TTC peut être différent du montant net à payer.

La synthèse des éléments constitutifs de la facture de doit

Nous avons examiné chaque variable indépendamment, mais il est possible de les retrouver dans une même facture.



Soit la facture de doit, réalisée à partir de la transaction suivante : vente de pots de fleurs pour une valeur catalogue de 4500 €. Deux remises successives de 5 % (pour une valeur supérieure à 4000 €) et 2 % (remise systématique pour ce client fidèle) sont consenties. Un escompte de 2 % pour paiement anticipé est accordé. Le transport est assuré par le fournisseur pour 250 €. Des emballages sont consignés pour 450 €. Un acompte de 1000 € avait été versé lors de la prise de commande.

Marchandises (pots de fleurs ronds 50 cm)	4 500,00 €
Remise de 5 %	225,00 €
1er net commercial	4 275,00 €
Remise de 2 %	85,50 €
2e net commercial	4 189,50 €
Escompte de 2 %	83,79 €
Net financier	4 105,71 €
Frais de transport	250,00 €
Total HT	4 355,71 €
TVA à 20 %	871,14 €
Total TTC	5 226,85 €
Emballages consignés	450,00 €
Acompte	1 000,00 €
Net à payer	4 676,85 €
Règlement à réception	

Figure 2-19 Facture avec toutes les réductions et les éléments supplétifs.

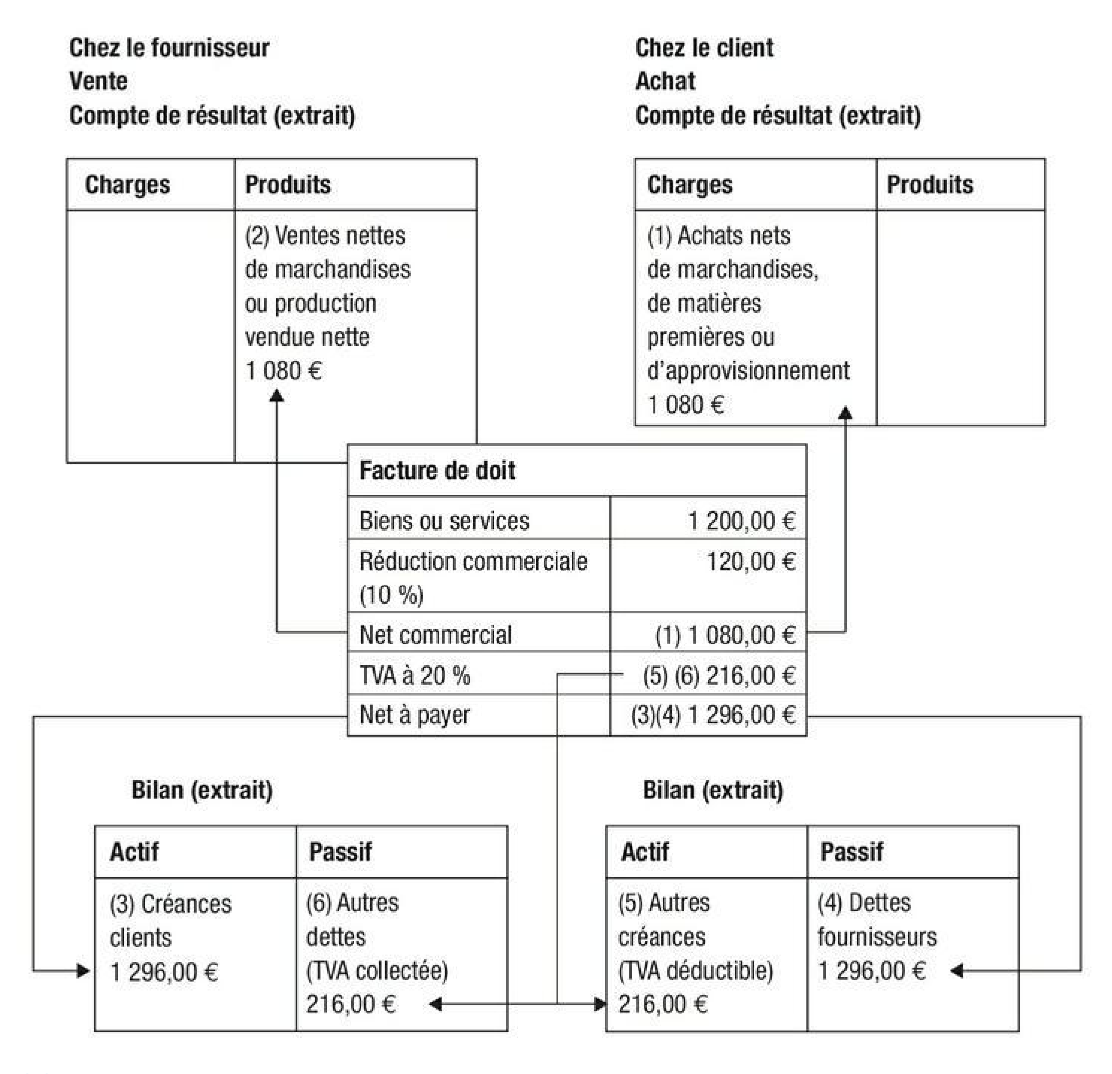
Les factures ont des incidences dans les documents de gestion. La figure 2-20 permet d'en illustrer une situation.



En prenant pour démonstration la facture au centre de la figure ci-après, mettons en évidence les relations possibles entre celle-ci et les documents de gestion chez le fournisseur et le client.

La facture présentée indique une vente de marchandises pour le fournisseur et un achat de marchandises pour le client. La somme brute est de 1200 €, une remise de 10 % est consentie. Le montant net est donc de 1080 €. Cette somme concerne les comptes de résultat du fournisseur et du client, elle est HT.

Le net à payer (TTC) est une créance pour le fournisseur, une dette pour le client. Cette somme a des répercussions dans les bilans respectifs des deux partenaires. La TVA collectée par le fournisseur est une dette envers l'État, la TVA déductible du client est une créance sur l'État, elle est prise en compte dans les bilans respectifs.



(1) Les achats sont des éléments de l'activité, ils sont HT.

(2) Les ventes sont des éléments de l'activité, elles sont HT.

(3) Les créances clients sont des éléments du patrimoine, elles sont TTC.

(4) Les dettes fournisseurs sont des éléments du patrimoine, elles sont TTC.

(5) La TVA déductible est une créance de l'entreprise sur l'État, issue d'un achat. La TVA déductible n'est pas un emploi qui a vocation à rester dans l'entreprise : elle sera remboursée par l'État le mois suivant.

(6) La TVA collectée est une dette de l'entreprise envers l'État, issue d'une vente. La TVA collectée n'est pas une ressource qui a vocation à rester dans l'entreprise, car elle devra être reversée à l'État le mois suivant.

Figure 2-20 Relation entre la facture et les documents de gestion.



La relation « inversée » qui existe entre le fournisseur et le client s'appelle la réciprocité. Cette dernière fonctionne à l'occasion des opérations de l'organisation ayant un lien avec un partenaire. Ne pas

confondre réciprocité et partie double, qui appartient à la logique comptable pour les enregistrements (voir *La Comptabilité pour les Nuls* de Laurence Thibault).



Les achats et les ventes sont des comptes de l'activité, ils dépendent du compte de résultat. Ils sont donc HT. Les dettes et les créances qui en résultent dépendent du patrimoine, elles sont donc TTC.

Les factures d'avoir

La *facture d'avoir* est un document commercial émis par le fournisseur pour matérialiser principalement une correction d'une erreur de facturation, d'un retour de marchandises (ou rendu sur marchandises vendues), d'une réduction commerciale hors facture (rabais, remise et ristourne), d'une réduction financière (escompte de règlement) ou encore d'un retour d'emballages. En règle générale, ces factures sont réalisées dans deux hypothèses : soit elles viennent compléter, modifier la facture de doit initiale dont elles dépendent, soit elles sont autonomes.

La relation entre le client et le fournisseur est inversée : c'est-à-dire que c'est le vendeur (le fournisseur) qui doit de l'argent à son client. La facture d'avoir est donc une facture « négative » qui viendra en déduction de la prochaine facture de doit ou qui fera l'objet d'un remboursement.

Cette relation inversée peut être expliquée à l'aide du schéma ci-dessous.

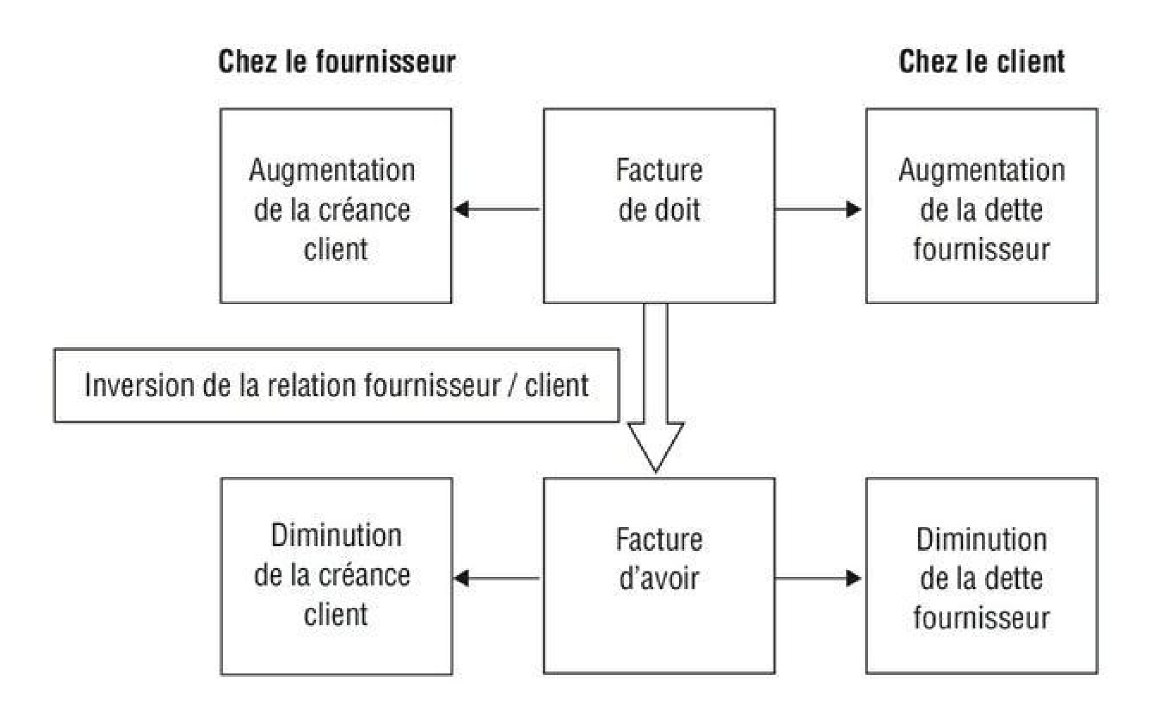


Figure 2-21 Inversion de la relation client-fournisseur entre la facture de doit et d'avoir.



La valeur de l'avoir peut être déduite des factures ultérieures ou faire l'objet d'un remboursement.

L'avoir pour retour de marchandises, de matières premières, de fournitures

La facture d'avoir constate le retour effectué par un client sur un achat antérieur ayant donné lieu à une facture de doit. Elle permet de mettre à jour les comptes ventes et la créance client chez le fournisseur, les comptes achats et la dette fournisseur chez le client, ainsi que les comptes de TVA correspondants.



Un client qui a acheté pour 1500 € de marchandises constate qu'une partie, qui représente une valeur de 200 € HT, ne correspond pas à ce qu'il souhaitait. Il retourne ces marchandises.

Marchandises retournées	200,00 €
TVA à 20 %	40,00 €
Total TTC	240,00 €
Net à déduire	240,00 €

Figure 2-22 Facture d'avoir pour retour de marchandises.



Les achats pour le client sont diminués de la valeur HT ; pour le fournisseur, ce sont ses ventes qui diminuent. La TVA déductible pour le client baisse de 40 € ; pour le fournisseur, la TVA collectée diminue aussi de cette valeur. La créance client chez le fournisseur est diminuée de la valeur TTC, la dette fournisseur chez le client baisse aussi de cette somme.

Il est possible de mettre en évidence les conséquences de cette facture d'avoir dans les comptes du fournisseur comme dans ceux du client.

Tableau 2-3 Le lien entre facture de doit et facture d'avoir.

Éléments	Facture de doit initiale	Facture d'avoir	Calculs	Nets (1)
Marchandises	1500,00	200,00	1500,00 – 200,00	1300,00
TVA à 20 %	300,00	40,00	300,00 – 40,00	260,00
Total TTC	1800,00	240,00	1800,00 – 240,00	1560,00

(1) Ces montants correspondent aux nouveaux soldes des comptes, soit : achats ou ventes 1300,00 € ; TVA déductible ou collectée 260,00 € ; dettes fournisseurs ou créances clients 1560,00 €.

Constat : la facture de doit initiale était de 1800,00 €, l'avoir ramène l'achat initial à 1300 €, soit une valeur TTC de 1560,00 €.



S'agissant d'une facture, la valeur de l'avoir est TTC et correspond à un montant à déduire.

L'avoir pour retour d'emballages consignés

L'*avoir pour retour d'emballages consignés* prend en compte le retour des emballages que le fournisseur avait consignés au client car il souhaitait les récupérer.



Un client retourne les palettes qui lui avaient été consignées pour la somme de 400 €. Ces emballages lui sont repris pour le même montant.

Emballages consignés retournés	400,00 €
Net à déduire	400,00 €

Figure 2-23 Facture pour retour d'emballages.

L'avoir pour réduction commerciale

L'*avoir pour réduction commerciale* (remise, rabais, ristourne, abrégé RRR) peut être effectué en dehors de la facture de doit. Il convient d'établir une facture hors achat ou vente.



Un fournisseur accorde une ristourne de fin d'année de 3 % sur la partie des achats, supérieurs à 2000 €, réalisés par ses clients. Un client a réalisé des achats pour un montant de 5000 €, soit une ristourne de 3 % sur les 3000 € d'achats.

Ristourne de 3 % (1)	90,00 €
TVA à 20 %	18,00 €
Total TTC	108,00 €
Net à déduire	108,00 €

(1) La ristourne est calculée sur la partie dépassant 2 000 €, soit sur 3 000 € (5000 € - 2000 €). Elle est égale à 90 € (3000 € x 0,03).

Figure 2-24 Facture d'avoir pour réduction commerciale.



Dans le compte de résultat, pour le client, cette ristourne est enregistrée dans un compte spécifique (compte 709 RRRO, pour Rabais, Remises et Ristournes Obtenus sur achats), les achats apparaissant en valeur nette, cette ristourne est déduite. Pour le fournisseur, le fonctionnement est inverse (le compte utilisé est le 609 RRRA, pour Rabais, Remises et Ristournes Accordés sur ventes). La facture d'avoir est soumise à la TVA, ce montant viendra donc en déduction de la valeur de la TVA déductible inscrite dans les comptes chez le client. Il en est de même pour la TVA collectée chez le fournisseur. Pour le client, la dette fournisseur est diminuée de la valeur TTC. Pour le fournisseur, c'est la créance client qui est diminuée.

L’avoir pour réduction financière

L’*avoir pour réduction financière*, appelé escompte, peut être accordé en cas de paiement anticipé non prévu initialement à l’occasion d’une opération commerciale.



Un client règle par anticipation une facture. À cette occasion, le fournisseur consent un escompte de 45 € et envoie l’avoir correspondant.

Escompte	45,00 €
TVA à 20 %	9,00 €
Total TTC	54,00 €
Net à déduire	54,00 €

Figure 2-25 Facture d’avoir pour réduction financière.



L’escompte accordé par le fournisseur augmente les produits financiers du client (compte 765, escomptes obtenus) et les charges financières du fournisseur (compte 665, escomptes accordés). La TVA déductible pour le client diminue, il en est de même pour la TVA collectée pour le fournisseur. La créance client chez le fournisseur est diminuée de la valeur TTC, la dette fournisseur chez le client baisse aussi de cette somme.




Trois situations de facturation d’escompte sont à distinguer :

- Le vendeur envoie au client un avoir pour constater l’escompte et diminuer ainsi la TVA enregistrée à l’occasion de la facture de doit ;
- Le vendeur appose sur sa facture la mention « escompte net de taxe » : l’escompte est enregistré TTC en comptabilité et le montant de la TVA initiale n’est pas corrigé ;
- Le vendeur appose sur sa facture la mention « seule la taxe correspondant au prix effectivement payé ouvre droit à déduction », ce qui le dispense d’envoyer un avoir au client. L’escompte est enregistré HT en comptabilité.

Le Code de commerce, dans son article 4, alinéas 2, 3 et 4, en précise les conditions.



N'étant pas un compte d'exploitation, mais un compte financier, l'escompte dit commercial n'affecte pas la valeur des achats et des ventes, mais celle de la dette fournisseur et de la créance client.

La TVA

La TVA est un impôt indirect qui « frappe » la consommation, non les revenus.

Le principe de la TVA

La TVA consiste en l'application d'un pourcentage sur la valeur ajoutée créée par les acteurs économiques produisant des biens et services marchands. Elle est donc perçue par l'État sur les opérations commerciales. La TVA est un impôt indirect qui « frappe » la consommation, non les revenus.

Les taux de TVA sont des éléments fiscaux et sont, par là même, soumis à des modifications.

Les taux actuels les plus fréquents sont :

- **20 % :** taux normal, pour tous les biens et services, sauf exceptions ci-dessous ;
- **2,1 % :** taux spécifique, notamment pour les médicaments remboursés par la Sécurité sociale et pour la presse **;**
- **5,5 % :** taux super réduit pour les produits considérés comme de première nécessité, notamment des produits alimentaires et certaines activités que l'État souhaite soutenir avec un taux réduit ;
- **10 %** : taux intermédiaire. « Le champ d'application du taux réduit de 5,5 % de la TVA est restreint aux seuls biens et services listés à l'article 278-0 bis du code général des impôts (CGI). La généralité des autres biens et services soumis au taux réduit est taxée au taux de 10 % » (source : BOFIP).



Certaines activités (ventes Union européenne, biens d'occasion, œuvres d'art…) ou territoires (Corse, Outre-mer…) bénéficient de taux particuliers ou d'exonérations. Pour plus d'informations, consulter le Code Général des Impôts (Section IX : Régimes spéciaux (Articles 294 à 298 sexdecies G)).



La TVA ne s'applique qu'aux activités génératrices de valeur ajoutée marchande. Ainsi, beaucoup d'échanges, potentiellement créateurs de richesse mais hors sphère marchande, ne sont pas soumis à la TVA (exemple : aide entre des personnes, échange à titre gratuit, etc.).

Les exonérations de TVA

Elles concernent certaines activités génératrices d'échanges entre des acteurs économiques, mais non commerciales. Prenons comme exemples : les activités des administrations, les assurances, les exportations, les actes médicaux, les activités des associations, les activités en franchise de TVA (qui sont en deçà d'un seuil de chiffre d'affaires), etc. Notons qu'une taxe spécifique peut se substituer ou venir en complément de la TVA, par exemple, les cotisations d'assurance, qui ne sont pas soumises au régime de la TVA, mais à la taxe d'assurance (articles 991 et suivants du Code général des impôts), les produits pétroliers soumis à la TICPE (Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Énergétiques).



Ce n'est pas la nature de l'organisation qui indique si elle est soumise à la TVA, mais la nature des opérations. Ainsi, une association réalisant des actes marchands collecte et déduit de la TVA au prorata de ces opérations.



Les banques et les organismes financiers ne sont assujettis à la TVA que sur leurs prestations dites de services. En effet, leurs opérations financières ne sont pas économiquement créatrices de valeur ajoutée, mais représentent un prélèvement sur la valeur ajoutée créée par les autres agents économiques que sont les entreprises.

Le mécanisme de la TVA appliquée sur les activités d'échanges marchands

Ces activités, créatrices de valeur (ajoutée) participent à l'augmentation de la richesse d'un pays, c'est le produit intérieur brut (PIB). Cette valeur ajoutée se calcule par différence entre le prix de vente (HT) et la valeur des consommations intermédiaires (HT), c'est-à-dire des biens ou services achetés à des tiers et faisant l'objet d'une facturation. La TVA calculée se répercute d'un agent économique à un autre jusqu'au consommateur final. En prenant un produit simple, il est possible d'en expliquer le mécanisme et le cheminement interentreprises et avec les consommateurs finaux.



Pour le fonctionnement de son affaire, un apiculteur a recours à des entreprises externes (fourniture, transport, électricité…). L'apiculteur vend son miel en vrac à des grossistes, qui, après conditionnement, le revendent à des détaillants, qui le proposent à leur tour aux consommateurs.

Le taux de TVA est de 5,5 %. Pour la simplicité de la démonstration, il est considéré que les fournisseurs de l'apiculteur n'ont pas de charges externes. Examinons le mécanisme en détail :

1. **L'apiculteur fabrique son miel, vendu en vrac à des grossistes.** Il achète pour 1 € de fournitures par kilo de miel fabriqué, soit une TVA déductible de 0,05 € (1 € x 0,055). Il vend chaque kilo de miel à 2,50 € au grossiste, soit une TVA collectée de 0,1375 € (2,50 € x 0,055). L'apiculteur, par son travail, ajoute donc une valeur de 1,50 € (2,50 € – 1,00 €) par kilo fabriqué.

   La taxe sur la valeur ajoutée peut se calculer à partir de la richesse créée de 1,50 €, soit 0,0825 € (1,50 € x 0,055). Ce qui équivaut à la différence entre la valeur de la TVA collectée et de la déductible : 0,1375 – 0,055 = 0,0825 €. Un pot de miel permet de créer une valeur ajoutée de 1,50 € et de procurer une taxe de 0,0825 €.

2. **Le grossiste achète le kilo de miel 2,50 €. Le prix de vente aux détaillants est de 5,50 €.** Le grossiste, par son travail, ajoute une valeur de 3 € (5,50 – 2,50). Sa TVA déductible est de 0,1375 € (2,50 € x 0,055). Sa TVA collectée est de 0,3025 € (5,50 € x 0,055).

   La taxe sur la valeur ajoutée sur cette opération peut se calculer à partir de la richesse créée, soit 0,165 € (3 € x 0,055) ou encore par la différence entre la valeur de la TVA collectée et de la déductible : 0,3025 – 0,1375 = 0,165€.

3. **Le détaillant propose les pots au consommateur final pour un prix de vente TTC de 12,66 €, après l'achat pour 5,50 € au grossiste.** Pour déterminer la valeur ajoutée, il faut calculer le prix de vente HT, soit 12 € (12,66 € / 1,055). D'où une valeur ajoutée de 6,50 € (12 € – 5,50 €). Sa TVA déductible est 0,3025 €, (5,50 € x 0,055) et sa TVA collectée est de 0,66 € (12 € x 0,055).

   La taxe sur la valeur ajoutée sur cette opération peut se calculer à partir de la richesse créée, soit 0,3575 € (6,50 € x 0,055) ou

encore par la différence entre la valeur de la TVA collectée et de la déductible : 0,66 € – 0,3025 € = 0,3575 €.

4 **Le consommateur final supporte la totalité de la taxe,** soit 0,66 € (12 € HT x 0,055), représentant la somme des différentes taxes calculées successivement au regard des valeurs générées à chaque stade de la production.

Le tableau suivant permet de résumer l'ensemble des calculs.

Tableau 2-4 Récapitulatif des valeurs ajoutées et des TVA successives.

Acteurs économiques	Prix de vente	Coût d'achat	Valeurs ajoutées cumulées	TVA collectée à 5,5 %	TVA déductible à 5,5 %	TVA à décaisser (différence)
Fournisseurs de l'apiculteur	1	0 (1)	1	0,055		0,055
Apiculteur	2,5	1	1,5	0,1375	0,055	0,0825
Grossiste	5,5	2,5	3	0,3025	0,1375	0,165
Détaillant	12	5,5	6,5	0,66	0,3025	0,3575
Consommateur final		12				
Total			12			0,66 (2)

(1) Par simplification, on considère dans l'exemple que les fournisseurs de l'apiculteur n'ont pas de charges externes. Ils fabriquent entièrement ce qu'ils vendent.

(2) La TVA finale (12 € x 5,5 % = 0,66 €) correspond bien à l'application du taux de TVA sur la succession des valeurs créées dans la dernière colonne du tableau.



La TVA est un impôt « en cascade », dont la valeur est à la charge des consommateurs finaux, c'est-à-dire les agents n'ayant pas d'activités considérées comme créatrices de valeur ajoutée marchande (administrations, organismes financiers, ménages, associations…). Pour les organisations soumises à la TVA, la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible est en général une TVA à décaisser, c'est-à-dire une dette vis-à-vis de l'État. Il est toutefois possible d'avoir un crédit de TVA à déduire le mois suivant (voir chapitre 10).

La facturation implique des enregistrements comptables nécessaires à la mise à jour des comptes concernés. Il est utile de se reporter à



des ouvrages de comptabilité générale, notamment *La Comptabilité pour les Nuls*.

Après avoir vu la facture et ses éléments constitutifs, il devient intéressant d'aborder les calculs commerciaux issus de ces documents.

Les indicateurs commerciaux

Le manager a besoin d'indicateurs lui permettant d'évaluer la rentabilité de son activité commerciale.

Le calcul des indicateurs commerciaux

La marge commerciale est l'indicateur de référence, qui peut être complété par un calcul de taux de marge ou de marque.

La marge commerciale

La *marge commerciale* est le seul indicateur commercial présent dans les soldes intermédiaires de gestion (voir chapitre 4). Elle s'obtient par la différence entre le chiffre d'affaires et le coût d'achat des marchandises vendues. Cet indicateur peut être calculé pour l'activité globale de l'entreprise ou spécifiquement pour une opération commerciale. La marge commerciale sert à faire face aux autres charges et à dégager du bénéfice.

L'exemple proposé va nous permettre de calculer tous les *indicateurs commerciaux* courants.



Pas simplification, nous considérons que l'entreprise ne vend qu'un type de marchandises. De plus, le coût d'achat unitaire des marchandises achetées est identique à leur valeur unitaire en stock.



L'entreprise Active vend une marchandise pour la valeur unitaire de 50 €. Le prix d'achat unitaire est de 28 € et les frais annexes d'approvisionnement sont de 2 €. L'entreprise Active a acheté 1100 unités et en a vendues 1000.

Unitairement : la marge commerciale est de 20 €, soit 50 – 30.

Globalement : le coût d'achat est de 33000 € (1100 x 30 €), mais le coût d'achat des seules marchandises vendues est de 30000 € (1000 x 30 €). Il reste 100 unités en stock.

La marge commerciale se calcule uniquement sur les achats vendus, soit :

Marge commerciale = Chiffre d'affaires – Coût d'achat des marchandises vendues

Marge commerciale de 20000 € (50000 € – 30000 €).

En valeur unitaire, la marge est bien entendu toujours de 20 € (20000 € / 1000 unités).

Le *taux de marge* représente le pourcentage de la marge commerciale sur le coût d'achat unitaire ou le coût d'achat des marchandises vendues. Il se calcule de la façon suivante :

Taux de marge = Marge commerciale / Coût d'achat x 100



En reprenant les informations de la société Active, la marge commerciale unitaire étant de 20 € et le coût d'achat de 30 €, le taux de marge représente 67 % du coût d'achat : (20 / 30) x 100. Globalement, le taux est le même : (20000 € / 30000 €) x 100 = 67 %.

Le taux de marque

Le *taux de marque* correspond au pourcentage de la marge commerciale sur le prix de vente unitaire ou le chiffre d'affaires global.

Taux de marque = Marge commerciale / Prix de vente x 100



En reprenant les informations de la société Active, la marge commerciale unitaire étant de 20 €, le prix de vente de 50 €, le taux de marque représente 40 % du prix de vente : (20 € / 50 €) x 100.

Globalement, le taux est le même : (20000 € / 50000 €) x 100.

Le coefficient multiplicateur

Le *coefficient multiplicateur* permet de déterminer le prix de vente à partir du coût d'achat.

Coefficient multiplicateur = Prix de vente / Coût d'achat



En reprenant les informations de la société Active, le prix de vente est de 50 €, le coût d'achat de 30 €, le coefficient multiplicateur est de 1,67 (50 / 30).

On peut vérifier le prix de vente : 50 € (30 € x 1,67).



Le coefficient multiplicateur peut se calculer directement par la formule :

Taux de marge + 1

Le coefficient multiplicateur peut servir à déterminer rapidement le prix de vente d'un bien, en cas de modification du coût d'achat.



En reprenant les informations de la société Active, si le coût d'achat passe à 32 €, le prix de vente sera de 53,44 € (32 € x 1,67).



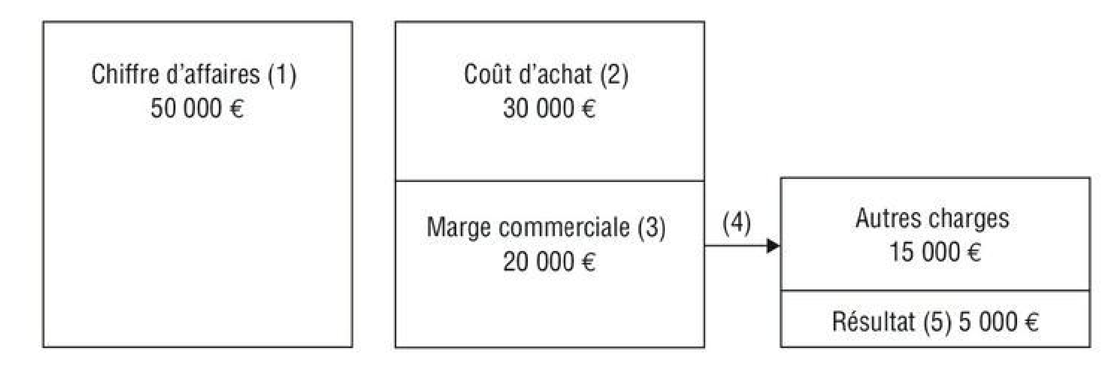
Les logiciels de gestion commerciale offrent la possibilité d'automatiser le calcul des prix de vente avec le coefficient multiplicateur à tout changement de coût d'achat.



En gestion, les calculs sont HT. Pour autant, les entreprises commerciales vendant aux particuliers utilisent souvent un coefficient multiplicateur TTC afin de simplifier le calcul du prix public. Dans ce cas, pour les calculs d'indicateurs, il sera nécessaire de le déterminer HT afin de respecter les règles de gestion. Les entreprises de production n'ont pas, en termes de gestion, de marge commerciale (voir chapitre 4). Pour autant, lors de leurs opérations de vente, elles peuvent réaliser ces mêmes calculs pour leur gestion interne.



En reprenant les éléments ci-dessus, la figure 2-26 permet de faire le lien entre les calculs effectués et le compte de résultat.



(1) Prix de vente x marchandises vendues, soit 50 € x 1000.

(2) Coût d'achat unitaire x marchandises vendues, soit 30 € x 1000.

(3) Marge commerciale unitaire x marchandises vendues (ou chiffre d'affaires – coût d'achat des marchandises vendues), soit 20000 €.

(4) La marge commerciale a pour fonction de faire face aux autres charges de l'entreprise (services externes, impôts et taxes, salaires…) et de permettre le dégagement d'un bénéfice.

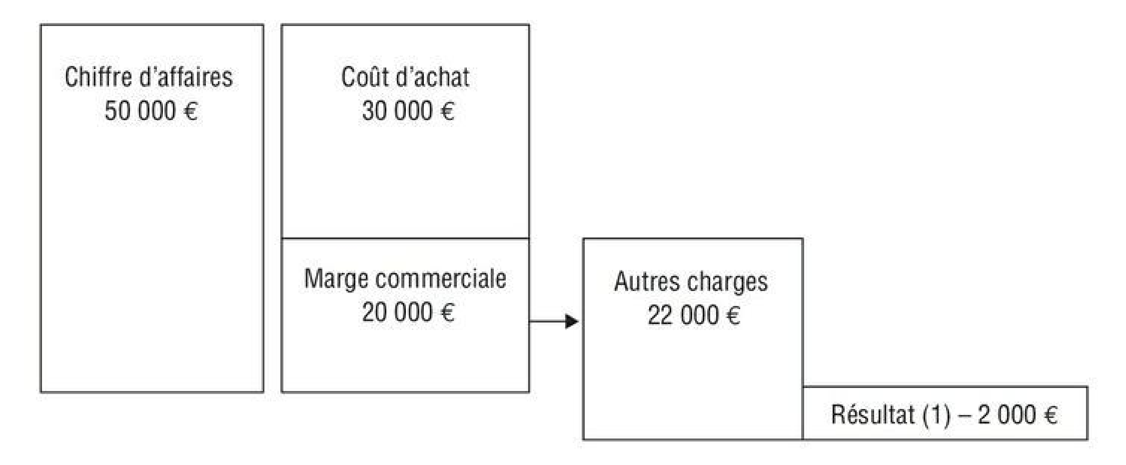
(5) Le résultat correspond à un bénéfice dans ce cas de figure qui doit être la situation normale.

Figure 2-26 La marge commerciale et le résultat (avec un résultat positif).

Si la marge commerciale est insuffisante, le résultat sera négatif, ce qui implique une perte pour l'entreprise.


Exemple

Reprenons les éléments ci-dessus mais avec d'autres charges de 22000 €.



(1) La marge commerciale n'est pas suffisante pour faire face aux autres charges, le résultat est donc négatif.

Figure 2-27 Marge commerciale et résultat (avec un résultat négatif).



Étant issue d'éléments du compte de résultat, la marge commerciale se calcule HT.

Il ne faut pas confondre marge et bénéfice.

La facture étant un document commercial, il est possible de calculer des indicateurs commerciaux courants, utiles pour connaître la performance de l'opération commerciale.

Les factures et les indicateurs commerciaux

Chaque opération commerciale peut faire l'objet de calculs commerciaux spécifiques.



Une entreprise commerciale est en négociation pour un marché de 1000 produits, d'un prix de vente catalogue unitaire HT de 190 €, qu'elle achète à un coût d'achat de 110 €. Elle obtient la vente en concédant une remise de 15 %.

La facture se présente comme suit.

Marchandises	190 000,00 €
Remise de 15 %	28 500,00 €
Net commercial	161 500,00 €
TVA à 20 %	32 300,00 €
Total TTC	193 800,00 €
Règlement sous 30 jours	

Figure 2-28 Facture de doit de l'opération.

Dans un premier temps, il est intéressant de calculer les indicateurs commerciaux issus des éléments du catalogue :

- Marge commerciale : 80 € = 190 € – 110 € (prix de vente – prix d'achat) ;
- Taux de marge : 72,73 % = (80 € / 110 €) x 100 (marge commerciale / prix d'achat) ;
- Taux de marque : 42,11 % = (80 € / 190 €) x 100, (marge commerciale / prix de vente) ;
- Coefficient multiplicateur de 1,7273 = 190 € / 110 € (prix de vente / prix d'achat) ou 0,7273 + 1 (taux de marge + 1).

Ces mêmes indicateurs concernant la facture présentée dans la figure 2-28 sont :

- Marge commerciale : 51,50 € (161,50 € – 110 €). Pour être en adéquation avec le prix de vente pratiqué lors de cette opération, il convient de prendre le net commercial soit : 190 x 0,85 = 161,50 € ;
- Taux de marge : 46,82 %, (51,50 € / 110 €) x 100 ;
- Taux de marque : 31,89 %, (51,50 € / 161,50 €) x 100 ;
- Coefficient multiplicateur de 1,47, (161,50 € / 110 €).

Constat : les indicateurs commerciaux de cette opération sont différents de ceux calculés de façon générale à partir du catalogue. Cela s'explique par le fait que l'entreprise a accordé à ce client particulier une remise qui impacte les indicateurs à la baisse.



Dans le cadre d'une négociation commerciale, il est interdit de vendre en deçà du coût d'achat. En effet, dans ce cas, la marge commerciale unitaire est négative, cela serait une vente à perte.



En cas de réduction commerciale, il convient de prendre le dernier net commercial pour le calcul des indicateurs commerciaux. En cas de réduction financière, l'escompte n'est pas pris en compte dans les calculs commerciaux.

Partie 2
Analyser son activité



Dans cette partie…

Vous avez abordé en première partie le compte de résultat. Il va vous servir de base à l’analyse de l’activité dans ses trois composantes (exploitation, financière, exceptionnelle). La notion de rentabilité prendra ici tout son sens et vous découvrirez ces outils incontournables que sont les soldes intermédiaires de gestion et les ratios. Vous pourrez exercer votre intellect à classifier les charges. Au final, vous serez capable d’effectuer des prévisions et de déterminer le seuil de rentabilité en vue d’analyser la viabilité de l’entreprise, ce que la comptabilité financière ne vous aurait pas permis de faire.

DANS CE CHAPITRE

Lire, analyser le chiffre d'affaires et la répartition des charges et produits

•

La déclinaison de l'activité en plusieurs résultats

Chapitre 3
L'analyse de l'activité par les résultats

Ce chapitre vous donne des éléments simples de présentation visuelle, concernant les principales charges et produits engendrés par l'activité courante d'une entreprise, que celle-ci soit commerciale ou industrielle. Il vous permet d'avoir quelques clés d'analyse de la rentabilité de l'entreprise et son aptitude à produire un bénéfice. Divers résultats, concourants au résultat net de l'exercice, sont mis en valeur afin de les comparer dans une logique de performance.

L'analyse de l'activité de l'entreprise se fonde sur le compte de résultat. L'établissement de ce document permet de dégager le résultat de l'entreprise, qui peut être déficitaire (une perte) ou bénéficiaire (un bénéfice). Ce résultat est obtenu par différence entre les divers types de produits et de charges (voir chapitre 1). Mais, la simple élaboration des comptes, comme définie dans l'article du Code de commerce, est insuffisante pour analyser l'activité.

L'élaboration du compte de résultat, une obligation comptable

L'étude du compte de résultat dans une démarche de gestion va au-delà des obligations comptables précisées dans l'article L123-12 du Code de commerce.

« Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise. Ces mouvements sont enregistrés chronologiquement.

Elle doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise.

Elle doit établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire. Ces comptes annuels comprennent le bilan, le compte de résultat et une annexe, qui forment un tout indissociable. »

Le compte de résultat mesure les flux concernant l'activité de l'entreprise au cours d'une période donnée appelée exercice comptable, s'étalant sur 12 mois. Il est établi sur les imprimés Cerfa n° 2033-B pour les entreprises relevant du régime simplifié d'imposition et sur les imprimés n° 2052 et 2053 pour les entreprises relevant du régime réel normal d'imposition.

De l'enregistrement comptable obligatoire, il convient de passer à l'étude de la ventilation des charges et des produits de l'organisation, qui est une nécessité de gestion.

L'analyse de l'activité par le chiffre d'affaires et les charges afférentes

La simple élaboration des comptes, comme définie dans l'article du Code de commerce ci-dessus, est insuffisante pour analyser l'activité. De l'enregistrement comptable obligatoire, il convient de passer à l'étude de la ventilation des charges de la structure et à celle des produits pour la partie exploitation courante.

Pour illustrer cette idée, nous partirons d'un magasin dont l'activité est la vente, la location et l'installation de matériel de sonorisation, d'éclairage, de vidéo et de matériel pour sonoriser



les véhicules automobiles. L'activité peut être regroupée en deux parties : commerciale (par les ventes de marchandises), de services (par les prestations réalisées). Cet exemple d'entreprise sert de point d'appui dans les démonstrations suivantes.

Tableau 3-1 Compte de résultat simplifié.

Compte de résultat synthétique (extrait) (sans les éléments financiers et exceptionnels)			
CHARGES	**Montants**	**PRODUITS**	**Montants**
Charges d'exploitation		**Produits d'exploitation**	
Achats de marchandises (607)	366 667,56	Ventes de marchandises (707)	478 274,69
Variations de stocks marchandises (6037)	1 072,15	Prestations de services (706)	252 908,44
Électricité / gaz / eau (606)	4 146,79		
Carburant (606)	6 777,95		
Loyers du local (613)	10 485,00		
Téléphone / Internet (626)	6 802,98		
Services extérieurs et autres (61/62)	107 660,15		
Impôts, taxes et vers. assimilés (63)	4 012,65		
Salaires et charges sociales (64)	87 714,43		
Total des charges d'exploitation	**595 339,66**	**Total des produits d'exploitation**	**731 183,13**
Résultat d'exploitation	**135 843,47**		

Remarque *: les numéros du plan comptable sont indiqués à fin de faire le lien avec le chapitre 1.*

Constat : l'activité est largement bénéficiaire, puisque l'entreprise réalise un résultat d'exploitation de 135843,47 €, ce qui est honorable car cela équivaut à 18,6 % du chiffre d'affaires : (135843,47 € / 731183,13 €) x 100.

La ventilation du chiffre d'affaires par nature d'activité

Le compte de résultat, bien que synthétique, comporte toutes les charges et produits d'un exercice comptable, répartis par nature (d'exploitation, financiers, exceptionnels). Le résultat réalisé sur l'exercice permet une première appréciation quant au niveau du résultat de l'activité. Une analyse simple peut être réalisée pour mieux visualiser la répartition du *chiffre d'affaires* de l'entreprise et des charges.

Nous pouvons réaliser un graphique simple permettant d'appréhender la répartition du chiffre d'affaires entre les deux activités.

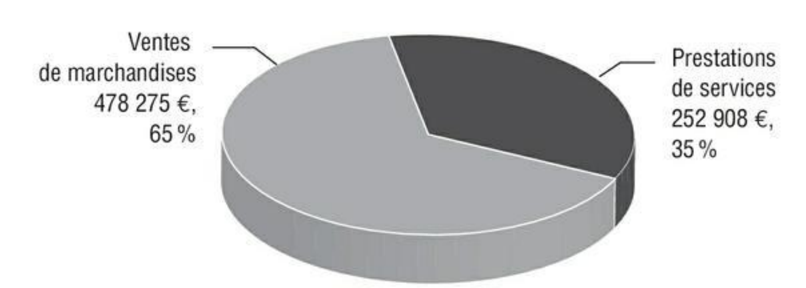


Figure 3-1 Répartition du chiffre d'affaires annuel par nature d'activité.

Constat : le chiffre d'affaires est réalisé pour les deux tiers par la vente de son, lumière, hi-fi et matériel pour sonoriser les automobiles et pour un tiers par la location de matériel de sonorisation, d'éclairage, de vidéo et par la réalisation de sonorisation et d'éclairage de spectacles, conférences, concerts…

Une fois connue la ventilation de l'activité par nature, il est intéressant de connaître la répartition mensuellement pour avoir une vision dans le temps.

La répartition du chiffre d'affaires mensuel

La *répartition du chiffre d'affaires mensuel* permet d'analyser les ventes tout au long de l'exercice. Il est nécessaire de l'étudier par type d'activité. Dans notre exemple, le chiffre d'affaires s'élève à 731183,14 €, dont 478274,69 € de ventes de marchandises et 252908,44 € de prestations de services.

À partir des chiffres fournis par la comptabilité, on répartit les ventes de chaque mois par type d'activité.

Tableau 3-2 Répartition des ventes de l'année par activité.

Ventes	Ventes de marchandises	Prestations de services	Total des ventes	Pourcentage d'activité mensuelle Ventes de marchandises	Pourcentage d'activité mensuelle Prestations de services
Année	**478275**	**252908**	**731183**	**100 %**	**100 %**
Janvier	41660	11025	**52685**	8,7 %	4,4 %
Février	45163	18376	**63539**	9,4 %	7,3 %
Mars	43994	14671	**58665**	9,2 %	5,8 %
Avril	46862	24798	**71659**	9,8 %	9,8 %
Mai	15493	23936	**39430**	3,2 %	9,5 %
Juin	40656	44431	**85087**	8,5 %	17,6 %
Juillet	18503	45724	**64227**	3,9 %	18,1 %
Août	22643	7669	**30312**	4,7 %	3,0 %
Septembre	106825	12623	**119448**	22,3 %	5,0 %
Octobre	20413	11397	**31810**	4,3 %	4,5 %
Novembre	37741	20772	**58513**	7,9 %	8,2 %
Décembre	38322	17486	**55807**	8,0 %	6,9 %
Moyenne	**39856**	**21076**	**60932**		

mensuelle						

La dernière ligne du tableau permet de connaître le chiffre d'affaires moyen réalisé pour la vente de marchandises (matériel de sonorisation, d'éclairage, de hi-fi et matériel pour sonoriser les automobiles), qui est d'environ 40000 € par mois. Quant aux prestations de service (location de matériel de sonorisation, d'éclairage, de hi-fi et sonorisation et éclairage de spectacles, conférences…), le chiffre d'affaires mensuel est d'environ 21000 €, soit quasiment moitié moins que les ventes de marchandises.

Constat 1 : le compte de résultat indique un chiffre d'affaires global. La ventilation faite ci-dessus permet de mettre en évidence l'irrégularité des ventes. En prenant les ventes de marchandises, le chiffre d'affaires varie de 15493 € en mai à 106825 € en septembre.

Constat 2 : le chiffre d'affaires moyen mensuel éclaire quant à l'irrégularité des ventes tout au long de l'année. Par exemple, le mois de mai a un coefficient d'activité de 0,39 (15493 € / 39856 €) et le mois de septembre de 2,68 (106825 € / 39856 €). Mai est donc en sous-activité, septembre en suractivité par rapport à la moyenne.

Ce tableau nous permet de réaliser un ou plusieurs graphiques afin de visualiser la répartition du chiffre d'affaires sur l'année.

Ventes mensuelles de marchandises

120 000
100 000
80 000
60 000
40 000
20 000
0,0
sept. oct. nov. déc. janv. fév. mars avril mai juin juillet août

Figure 3-2 Répartition des ventes de marchandises sur l'année.

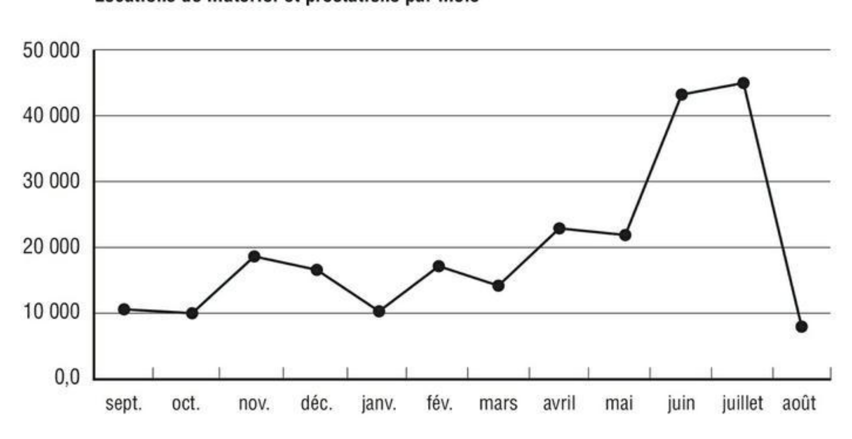


Figure 3-3 Répartition des ventes de prestations de services sur l'année.

On peut en tirer trois constats.

Constat 1 : les ventes de marchandises semblent plus régulières que les prestations de services.

Constat 2 : concernant les ventes de matériel de sonorisation, d'éclairage, de hi-fi et matériel pour sonoriser les automobiles, le mois de septembre a été exceptionnel. Il faut être capable d'en identifier la ou les raisons (exemple : un festival, une commande exceptionnelle…).

Constat 3 : pour les prestations de services, l'activité est plus irrégulière : elle augmente sur les mois d'avril, mai, juin et juillet. Ceci peut s'expliquer par le fait que de nombreuses personnes célèbrent à cette période des mariages, baptêmes… et louent du matériel pour faire la fête.

Les entreprises qui ont une activité plus ou moins saisonnière se doivent d'être flexibles pour adapter leur stock ou leur production à la demande en fonction des saisons. Avant la période de forte activité, les charges sont très importantes pour assurer le fonctionnement mais les ventes sont faibles. Le décalage entre l'achat et la vente entraîne un important besoin en fonds de roulement (voir chapitre 7). L'entreprise peut être contrainte de faire appel à sa banque pour qu'elle lui accorde une facilité de caisse (voir chapitre 12), ou de négocier avec ses fournisseurs afin d'obtenir des délais de paiement plus longs (voir chapitre 7).

La répartition des charges

De la même façon qu'il était intéressant de faire une ventilation du chiffre d'affaires, il est utile de regarder la répartition des charges sur l'année. Le tableau de ventilation mensuel des charges et les graphiques suivants mettent en évidence la répartition des charges d'exploitation indiquées dans le compte de résultat présenté en début de chapitre.

À partir du compte de résultat, une synthèse des principales masses de charges est réalisée dans le tableau suivant.

Pour réaliser ce travail, il faut s'appuyer sur les numéros des comptes utilisés en comptabilité et indiqués dans la première colonne du tableau ou, à défaut, regrouper les charges propres à l'activité (achat de marchandises) et celles propres au fonctionnement (salaires, électricité, loyer…).

Tableau 3-3 Répartition des charges d'exploitation par mois.

N° de compte	Intitulé	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
607000	Achat son	41 294,81	6 997,20	20 024,50	17 333,58	14 649,26	19 450,45	18 000,67	9 848,46	25 306,63	23 392,13
607100	Achat auto	7 154,00	6 417,93	3 451,22	529,41	1 966,92	2 522,27	649,67	1 750,47	1 958,40	845,36
607200	Achat lumière	17 006,05	4 942,77	7 165,71	9 859,57	18 037,17	7 096,38	1 827,20	8 011,11	4 766,45	4 038,19
607400	Achat matériel hi-fi			4 108,69	1 716,07	441,13	1 470,77			979,05	1 717,60
607130	Achat Chine							1 383,22		6 152,11	
603700	Variation de stocks marchandises										
606122	Électricité		200,77		206,79		206,79		206,79		206,79

606120	Gaz		108,02		310,40		317,26		172,46		76,27
606130	Eau				61,62					24,08	
606140	Carburant	187,06	426,99	552,24	362,63	549,59	673,68	553,33	574,42	725,24	1058,2
613200	Loyer du local	873,75	873,75	873,75	873,75	873,75	873,75	873,75	873,75	873,75	873,75
626000	Téléphone / Internet	554,14	597,38	478,83	585,31	454,79	481,45	1 286,47	485,90	91,83	491,95
61/62	Services extérieurs autres	9 462,96	8 404,09	5 628,83	9 692,15	7 057,98	9 000,35	5 495,72	12 463,44	7 155,92	7 922,98
635120	Taxe foncière			1 416,30							
635110	Taxe professionnelle				2 596,35						
641100	Salaires	4 497,02	4 409,84	4 941,84	4 931,12	4 707,63	4 339,88	4 923,02	5 244,99	3 954,76	3 796,83
645100	Urssaf	1184,06	1 379,05	2 003,35	1 934,26	1 718,51	1 913,75	1 836,12	2 350,41	1 788,03	1 600,97
645400	Pôle emploi	362,05	381,80	427,86	426,94	407,6	375,75	426,23	454,12	342,41	328,73
645320	Retraite	513,33	533,41	597,76	596,47	569,43	524,94	595,48	634,43	478,37	459,26
										Total des charges	

(1) le montant des charges correspond bien à celui des charges d'exploitation du compte de résultat, *voir tableau 3-1*.



En comptabilité, certaines charges sont regroupées dans les comptes 61/62, services externes. En gestion, il est possible d'isoler certaines charges pour un meilleur suivi. Dans le tableau ci-contre, nous avons extrait des autres achats : les loyers du local et le téléphone/Internet pour les analyser plus particulièrement ; nous avons fait de même pour le compte 6061, fournitures non stockables, en isolant l'électricité, le gaz, l'eau et le carburant.

Les figures suivantes mettent en évidence l'importance et la régularité (ou non) des charges.

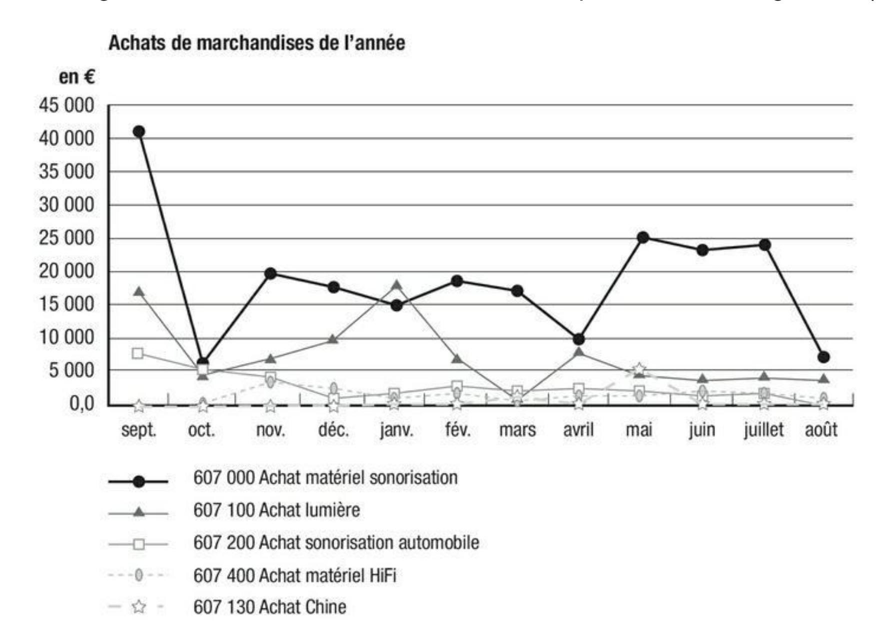


Figure 3-4 Charges d'exploitation mensuelles : les achats de marchandises.

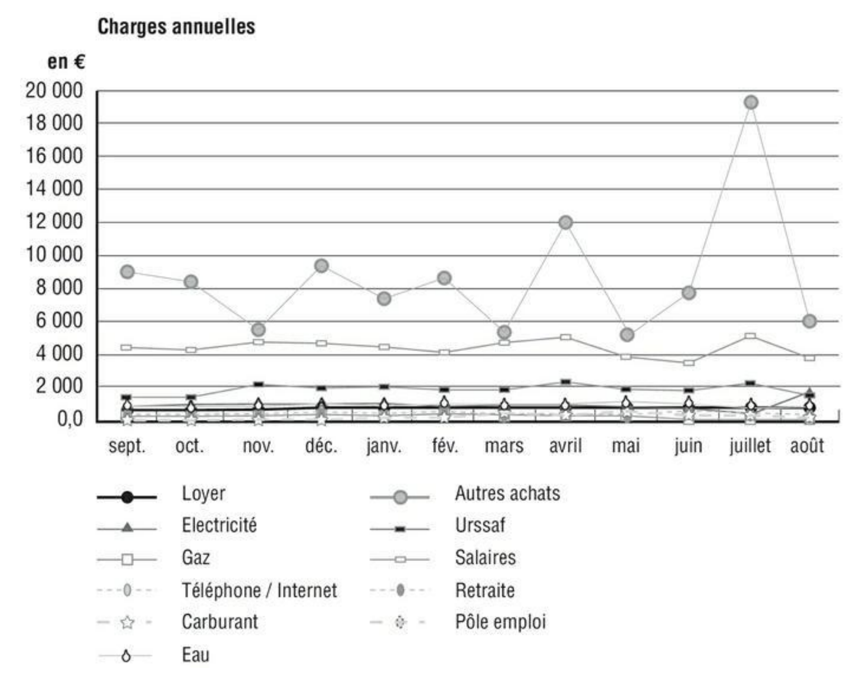


Figure 3-5 Charges d'exploitation hors achats de marchandises.

Constat : la visualisation par graphique des différentes charges mensuelles permet de mettre en évidence leur comportement durant l'année, ce qui ne serait pas aisé avec le seul tableau (tableau 3-3).

Il est aussi possible de réaliser un graphique par secteur pour mettre en valeur chaque type de charges au regard de l'ensemble. Pour cela, il faut dans un premier temps regrouper les charges en fonction de leur destination dans le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 3-4 Regroupement des charges d'exploitation annuelles.

Nᵒ de compte	Intitulé	Total année	Répartition	Libellé regroupement
603700	Variation de stocks marchandises	1 072,15	1 072,15	Variation de stocks
606122	Électricité	3003,00	4 146,79	
606120	Gaz	1 058,09		
606130	Eau	85,70		Électricité / gaz / eau
606140	Carburant	6 777,95	6 777,95	Carburant
607000 (1)	Achat matériel de sonorisation	227 867,87		
607100 (1)	Achat sonorisation automobile	28 174,85		
607200 (1)	Achat lumière	90 579,00	366 667,56	Achats de marchandises
607400 (1)	Achat matériel HIFI	12 510,51		
607130 (1)	Achat en provenance de Chine	7 535,33		
613200	Loyer du local	10 485,00	10 485,00	Loyers local
626000	Téléphone / Internet	6 802,98	6 802,98	Téléphone / Internet
61/62	Services extérieurs	107 660,15	107 660,15	Services extérieurs
635120	Taxe foncière	1 416,30		

635110	Taxe professionnelle	2 596,35	4 012,65	Impôts et taxes
641100	Salaires	54 807,15	87 714,43	Salaires et charges
645100	Urssaf	21 597,32		
645400	Pôle emploi	4 717,42		
645320	Retraite	6 592,54		
	TOTAL des charges d'exploitation de l'année		**595 339,66**	

(1) Les comptes 607, achats de marchandises, reflètent les marchandises achetées en l'état et revendues telles quelles, sans aucune transformation.


N'oubliez pas

Ce reclassement des charges dépend d'une part de l'activité de l'entreprise, d'autre part des éléments que l'entreprise souhaite suivre, analyser, contrôler plus finement.

Le compte de résultat synthétique va nous permettre de réaliser un graphique en secteurs pour visualiser la répartition des charges les plus importantes.

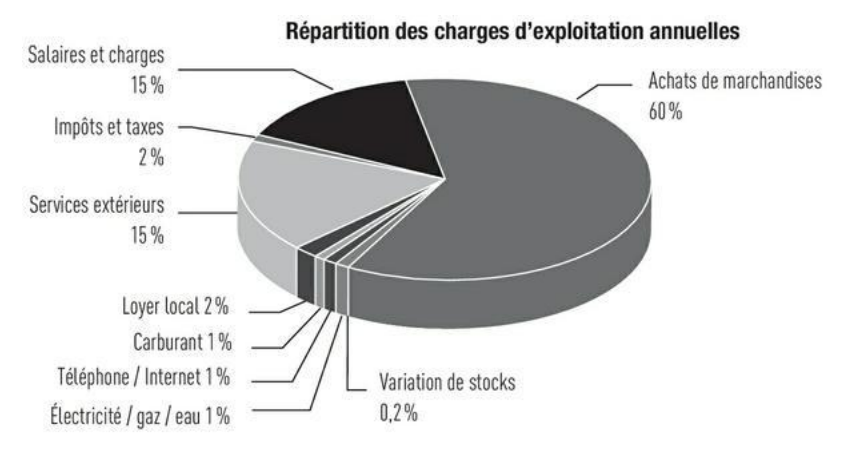


Figure 3-6 Répartition des charges d'exploitation annuelles.

Constat : les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des achats de marchandises (pour les deux tiers), puis des services extérieurs (entretien et réparations sur biens mobiliers et immobiliers, assurances, emploi d'intérimaires, honoraires de l'expert-comptable, crédit-bail, publicité, frais de déplacement…) et des charges de personnel (quatre personnes : gérant, technicien son et lumière, vendeur, secrétaire-comptable).


N'oubliez pas

Pour réaliser une analyse de l'activité la plus fiable possible, il est nécessaire de travailler sur les documents comptables relatifs aux trois derniers exercices, d'étudier l'évolution du chiffre d'affaires, des diverses charges, du résultat… et éventuellement de voir l'impact des décisions prises.

Après avoir étudié l'activité par le chiffre d'affaires et les charges, il est intéressant de s'attacher à la formation des résultats.

Le calcul des différents résultats de l'activité

Le compte de résultat de l'entreprise peut se décomposer en plusieurs résultats :

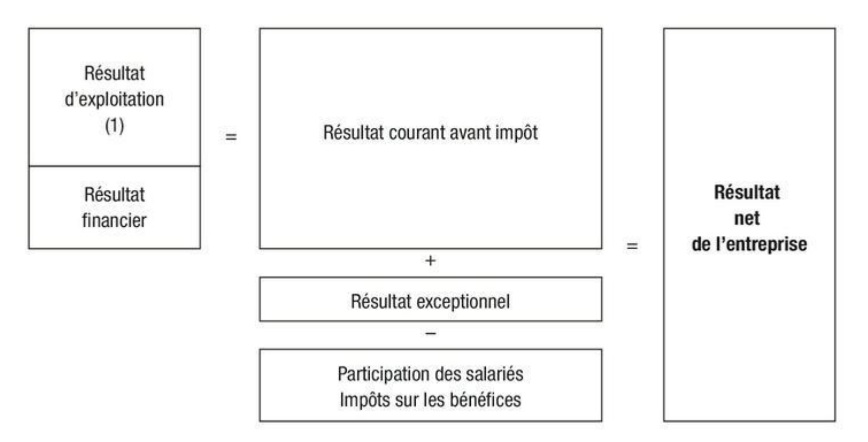
- Le *résultat d'exploitation* ;
- Le *résultat financier* ;
- Le *résultat exceptionnel* ;

- Le *résultat net*, synthèse des divers résultats (moins, le cas échéant, les impôts sur les bénéfices et la participation des salariés aux résultats).



Un résultat est une différence qui peut être positive ou négative.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser l'enchaînement des résultats pour parvenir au résultat net.



(1) La formation de ce résultat a été expliquée et calculée dans l'exemple précédant.

Figure 3-7 Présentation des différents résultats composant le résultat net d'une entité.

Dans le compte de résultat présenté en liste, les produits et les charges sont organisés en trois parties (voir chapitre 1) :

- **Les *produits et charges d'exploitation* sont issus de l'activité normale et courante de l'entreprise.** Les produits doivent être suffisants pour couvrir les charges normales de l'entreprise ;
- **Les *produits et charges financiers* donnent souvent un résultat financier négatif,** ce qui n'est pas alarmant en soi puisque les produits financiers sont souvent faibles (ce n'est pas l'objectif d'une entreprise de générer des produits financiers). Une entreprise a souvent des charges financières correspondant aux intérêts des emprunts contractés pour les besoins de son activité ;
- **Les *produits et charges exceptionnels* prennent en compte les opérations qui ne sont pas liées à l'activité courante ni financière de l'entreprise.** Pour les produits, il peut s'agir de la vente d'une immobilisation, de dons, de dégrèvements d'impôts ; pour les charges, de la destruction d'un bien par une catastrophe naturelle, de pénalités sur marché, d'amendes fiscales ou pénales, etc.

Les produits et les charges d'une entreprise pouvant être de trois types, il existe donc trois résultats différents :

- **Le *résultat d'exploitation*,** résultat réel de l'activité « normale » de l'entreprise, de son cœur de métier ;
- **Le *résultat financier*,** témoin de la situation financière de l'entreprise en fonction de ses choix de financement et de placement ;
- **Le *résultat exceptionnel*,** qui concerne des faits de gestion exceptionnels (opérations de gestion ou opérations en capital, c'est-à-dire en lien avec des cessions d'investissements).

La décomposition du résultat net en plusieurs résultats permet d'analyser plus finement la formation du résultat. Ainsi, un résultat déficitaire ne sera pas interprété de la même façon s'il est dû à un événement exceptionnel (grosse réparation) ou à une dégradation importante de la marge sur les ventes.



Pour illustrer les notions abordées, prenons l'exemple de la société Caf'glaces, dont l'activité est la torréfaction et la vente de cafés ainsi que la location de matériel de comptoir (machines à café, machines à glaçons…). Le compte de résultat sera présenté en plusieurs parties correspondant à chaque résultat étudié. Abordons-les un à un.

Le résultat d'exploitation

Ce résultat est obtenu par soustraction des produits d'exploitation (chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation) les charges d'exploitation (charges les plus courantes). Le résultat d'exploitation permet de connaître la véritable rentabilité de l'entreprise avant la prise en compte des modalités de financement de l'entreprise, des charges exceptionnelles ou produits des cessions, de l'impôt sur les bénéfices. Ce résultat est un bon indicateur de la performance économique d'une entreprise, car il résulte du processus d'exploitation et d'investissement de l'exercice. Il traduit les gains dégagés par l'activité courante de l'entreprise. Le résultat d'exploitation est un *ratio* intéressant pour fournir à un investisseur une bonne image des performances intrinsèques d'une société qu'il cherche à financer. Ce solde permet en effet de comparer des sociétés, sans que le système fiscal et la structure de financement (qui peuvent être très différents) n'interfèrent dans le choix de la société la plus rentable en termes d'efficacité de son exploitation.

Le résultat d'exploitation de l'entreprise doit être bénéficiaire, puisqu'il porte sur son activité récurrente, sans quoi sa survie à moyen terme est compromise. En cas de résultat d'exploitation négatif, une réflexion sur la manière de développer le chiffre d'affaires ou de maîtriser les coûts de fonctionnement est indispensable. Dans cette hypothèse, le fondement de l'activité pourrait être remis en cause.



Le résultat d'exploitation est très proche de l'EBIT anglo-saxon : *Earnings Before Interest and Taxes*.

La partie concernant l'exploitation de l'entreprise est présentée ci-dessous avec les données de l'année qui vient de s'écouler (exercice N) et celles de l'année précédente (exercice N – 1) pour la société Caf'glaces.

Tableau 3-5 Résultat d'exploitation issu du compte de résultat en liste.

Compte de résultat (Produits et charges)		
	Exercice N	**Exercice N – 1**
Produits d'exploitation :		
Ventes de marchandises	4 644	4 290
Production vendue : biens	2 261 832	2 168 226
Production vendue : services	28 494	25 747
Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	**2 294 970**	**2 198 263**
Production stockée (a)	4 160	3 094
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges	2 922	4 405

Autres produits	318	414
Total des produits d'exploitation (I)	**2 302 370**	**2 206 176**
Charges d'exploitation :		
Achats de marchandises	2 748	1 716
Variation des stocks de marchandises (b)	892	168
Achats de matières premières et autres approvisionnements	990 768	988 668
Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements (b)	3 607	5 040
Autres achats et charges externes	334 187	329 916
Impôts, taxes et versements assimilés	42 574	40 920
Salaires et traitements	361 498	438 005
Charges sociales	216 898	265 284
Dotations aux amortissements et aux provisions :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	51 900	52 607
Sur immobilisations : dotations aux provisions	3 185	3 341
Sur actif circulant : dotations aux provisions	3 852	4 106
Pour risques et charges : dotations aux provisions	294	148
Autres charges	292	878
Total des charges d'exploitation (II)	**2 012 695**	**2 130 797**
1. Résultat d'exploitation (I – II) (1)	**289 675**	**75 379**

(a) Stock final - stock initial : montant de la variation négative entre parenthèses ou précédé du signe (-).

(b) Stock initial - stock final : montant de la variation négative entre parenthèses ou précédé du signe (-).

(1) Résultat d'exploitation N = produits d'exploitation – charges d'exploitation. Résultat d'exploitation N = 2302370 € – 2012695 € = 289675 €.

Constat 1 : l'entreprise a réalisé un résultat d'exploitation de 289675 € sur l'année courante (notée N) contre 75379 € l'année précédente. Ce résultat a fortement progressé entre les deux années puisqu'il a été multiplié par 3,84 (289675 € / 75379 €), soit une progression de 284 % [((289675 – 75379) / 75379) x 100].

Constat 2 : l'entreprise Caf'glaces a la capacité de générer une activité bénéficiaire dans son cœur de métier.



Le résultat d'exploitation se calcule avec tous les produits d'exploitation des comptes 70 à 75, toutes les charges d'exploitation des comptes 60 à 65, ainsi que les comptes de charges calculées que sont les dotations aux amortissements et provisions ainsi que les reprises (comptes 681 et 781) (voir chapitre 1).

Le résultat financier

Le résultat financier s'obtient par la différence entre les divers produits financiers (coupons, intérêts des placements, produits nets des ventes de valeurs mobilières de placement, etc.) et les charges financières (coût d'intérêt des remboursements d'emprunts, coût des découverts bancaires, différents frais et commissions bancaires, pertes en change, charges nettes sur les ventes de valeurs mobilières de placement…).

En pratique, un résultat financier est souvent négatif pour une entreprise (sauf pour les sociétés financières) et renseigne sur son endettement. En effet, toute entreprise s'endette pour investir et paie de ce fait des intérêts financiers. De même, à l'occasion d'une trésorerie

négative, même temporaire, l'entreprise règle des frais (*agios*) sur ses découverts bancaires. Un résultat financier positif indiquerait une politique de désinvestissement de l'entreprise ou un choix de placement financier de la trésorerie.



Le résultat financier est un indicateur de la politique de financement de l'entreprise ou témoigne du recours au financement bancaire.

Le résultat financier et le résultat d'exploitation forment le résultat courant.

Le résultat financier est une des composantes du résultat net (résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel). Il ne représente, dans la plupart des cas, qu'un faible pourcentage du résultat net. La situation peut être différente si l'entreprise dispose d'une importante trésorerie à placer qui génère des produits financiers.

La partie financière de l'entreprise est présentée ci-dessous, avec les données de l'année qui vient de s'écouler (exercice N) et celles de l'année précédente (exercice N – 1) pour la société Caf'glaces.

Tableau 3-6 Résultat financier issu du compte de résultat en liste.

	Exercice N	**Exercice N – 1**
Produits financiers :		
De participation	0	0
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	652	389
Autres intérêts et produits assimilés	1 531	1 876
Reprises sur provisions et transferts de charges	768	510
Différences positives de change	28	74
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	0
Total des produits financiers (III)	**2 979**	**2 849**
Charges financières :		
Dotations aux amortissements et provisions	2 574	2 779
Intérêts et charges assimilées	4 391	3 584
Différences négatives de change	42	29
Total des charges financières (IV)	**7 007**	**6 392**
1. Résultat financier (III – IV) (1)	**– 4 028**	**– 3 543**

(1) Résultat financier N = produits financiers – charges financières. Résultat financier N = 2979 – 7007, soit – 4028 €.

Constat : l'entreprise a réalisé un résultat financier de – 4028 € sur l'année courante contre – 3543 € l'année précédente. Ce résultat est plus mauvais et a progressé entre les deux années de 13,7 % [(– 4028 – (– 3543)) / (– 3543)] x 100. Ce sont les charges (intérêts et charges assimilées) qui ont augmenté de manière significative. Ce résultat n'est pas alarmant, car il n'est pas d'un montant prohibitif et ne grève pas de façon importante le résultat d'exploitation de 289675 € en N. Le rapport entre le résultat financier et le chiffre d'affaires est pratiquement insignifiant pour les deux exercices.



Le résultat financier se calcule avec tous les produits financiers des comptes 76, toutes les charges financières des comptes 66, ainsi que les comptes de charges calculées que sont les dotations aux amortissements et provisions et reprises (comptes 686 et 786).

Le résultat courant avant impôts

Solde intermédiaire de gestion, il est l'addition du résultat d'exploitation et du résultat financier, c'est-à-dire des produits et charges liés au fonctionnement quotidien de l'entreprise, que son activité soit industrielle, commerciale ou financière.

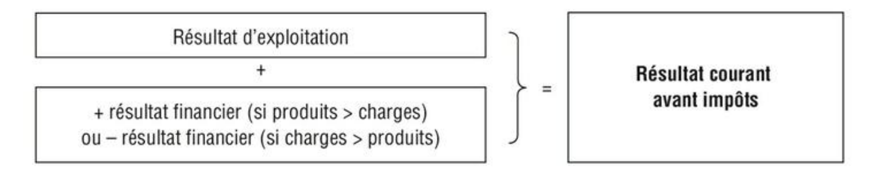


Figure 3-8 Composition du résultat courant avant impôts.

Le *résultat courant avant impôts* ne prend pas en compte les éléments exceptionnels ni l'impôt sur les bénéfices. Il est un indicateur de gestion indispensable puisqu'il permet d'évaluer la marge que l'entreprise est capable de dégager sur son activité normale. Il fait partie des indicateurs utilisés par les dirigeants d'entreprise ou les analystes financiers pour étudier l'activité de l'entreprise et sa rentabilité.

Le calcul du résultat courant de l'entreprise est présenté ci-dessous, avec les données de l'année qui vient de s'écouler (exercice N) et celles de l'année précédente (exercice N – 1) pour la société Caf'glaces.

	Exercice N	Exercice N–1
Total des produits d'exploitation (I)	2 302 370	2 206 176
Total des charges d'exploitation (II)	2 012 695	2 130 797
1. Résultat d'exploitation (I – II)	289 675	75 379
Total des produits financiers (III)	2 979	2 849
Total des charges financières (IV)	7 007	6 392
2. Résultat financier (III – IV)	– 4 028	– 3 543
3. Résultat courant avant impôts (I – II + III – IV) (2)	285 647	71 836

(1) Les quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun représentent pour l'entité non gérante sa participation aux bénéfices ou pour l'entité gérante le montant des pertes mises à la charge des associés non gérants. Elles ne feront pas l'objet de calcul ici.

(2) Résultat courant avant impôts N = résultat d'exploitation +/ – résultat financier. Résultat courant avant impôts N = 289675 € – 4028 €, soit 285647 €.

Figure 3-9 Résultat courant avant impôts issu du compte de résultat en liste.

Constat : l'entreprise a réalisé un résultat courant avant impôts de 285647 € sur l'année courante contre 71836 € l'année précédente. Ce résultat a fortement progressé entre les deux années puisqu'il a été multiplié par 4 (285647 / 71836), soit une progression de 298 % [((285647 – 71836) / 71836) x 100]. La marge que l'entreprise est capable de dégager sur son activité normale en prenant en compte le coût des financements est particulièrement élevée en N. Cette entreprise dispose d'une très bonne rentabilité.



Le résultat courant avant impôts est un solde intermédiaire calculé essentiellement en Europe. Aux États-Unis, un solde courant net est calculé (*net income on ordinary activities of from continuing*), qui comprend le résultat d'exploitation et le résultat financier, mais qui soustrait l'impôt fédéral (aux États-Unis, il existe un impôt fédéral et un impôt d'État sur les bénéfices).

Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'obtient par différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles. Il correspond au résultat qui n'est pas lié à l'exploitation normale de l'entreprise et ne s'inscrit pas de façon durable dans ses résultats futurs. Un fort résultat exceptionnel peut amener une entreprise à dégager du bénéfice (ou générer une perte) alors que son résultat net serait négatif (ou positif) sans sa prise en compte ; il faut l'étudier avec soin pour ne pas fausser l'analyse du résultat global de l'entreprise.

Les produits exceptionnels peuvent provenir de la vente d'une filiale, de la plus-value sur la cession d'éléments d'actifs, d'un remboursement d'assurance, d'un remboursement d'une créance ancienne… Pour les charges exceptionnelles, il peut s'agir de frais d'extension d'un bâtiment, de frais de restructuration, de frais de destruction d'un local à la suite d'une catastrophe naturelle, d'une amende fiscale ou pénale, d'une moins-value sur la cession d'éléments d'actifs…

La partie exceptionnelle de l'entreprise est présentée ci-après, avec les données de l'année qui vient de s'écouler (exercice N) et celles de l'année précédente (exercice N – 1) pour la société Caf'glaces.

Tableau 3-7 Résultat exceptionnel issu du compte de résultat en liste.

	Exercice N	**Exercice N – 1**
Produits exceptionnels :		
Sur opérations de gestion	524	391
Sur opérations en capital (1)	6 440	7 140
Reprises sur provisions et transferts de charges	652	358
Total des produits exceptionnels (V)	**7 616**	**7 889**
Charges exceptionnelles :		
Sur opérations de gestion	655	808
Sur opérations en capital (1)	4 651	5 040
Dotations aux amortissements et aux provisions	580	427
Total des charges exceptionnelles (VI)	**5 886**	**6 275**
4. Résultat exceptionnel (V – VI) (2)	**1 730**	**1 614**

(1) Dont : produits des cessions d'éléments actifs : 6440 € ; valeurs comptables des éléments d'actif cédés : 4651 €.

(2) Résultat exceptionnel N = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

Résultat exceptionnel N = 7616 € – 5886 €, soit 1730 €.

Constat : l'entreprise a réalisé un résultat exceptionnel de 1730 € sur l'année courante contre 1614 € l'année précédente. Ce résultat a peu évolué (7 %) et n'est pas significatif pour l'entreprise puisqu'il ne relève pas de son exploitation normale et ne se renouvelle pas de façon similaire d'année en année. En revanche, si son montant avait fortement progressé, il faudrait en rechercher les causes.



Le résultat exceptionnel se calcule avec tous les produits exceptionnels des comptes 77, toutes les charges financières des comptes 67, ainsi que les comptes de charges calculées que sont les dotations aux amortissements et provisions et les reprises (comptes 687 et 787).

Le résultat net

Le *résultat net*, aussi appelé résultat net comptable, est la différence entre les produits et les charges d'une entreprise. Il correspond donc tout simplement au bénéfice lorsque le résultat est positif ou à la perte, ou déficit, lorsque le résultat est négatif. Il est calculé chaque année, pour l'exercice comptable.

Étant le solde final de l'activité, le résultat net d'une entreprise agrège les résultats d'exploitation, financier et exceptionnel, vus précédemment, auxquels il faut enlever la participation des salariés, lorsqu'elle existe, et les impôts sur les bénéfices.



Le résultat net des entreprises intéresse les investisseurs pour les dividendes potentiels. Ce n'est pas pour autant un bon indicateur de la performance économique d'une entreprise, car, prenant en compte le résultat financier et le résultat exceptionnel, son analyse peut être faussée. En effet, la performance d'une entreprise doit provenir avant tout de son exploitation courante ; c'est pourquoi le résultat d'exploitation est un meilleur indicateur, puisqu'il concentre les résultats du cœur de métier de l'entreprise. Le résultat net n'a de sens que s'il est comparé sur les trois ou quatre dernières années.

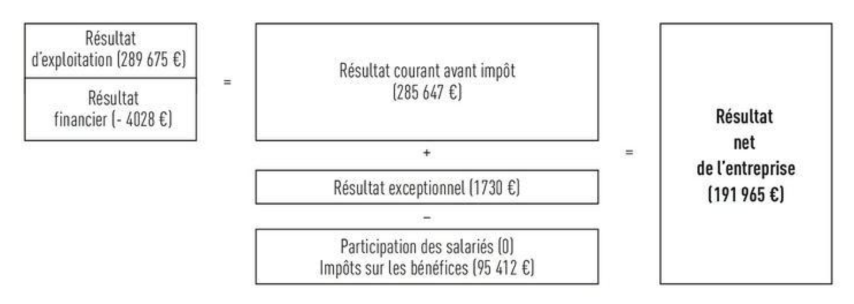


Figure 3-10 Composition du résultat net de l'entreprise pour l'année N.

Le calcul du résultat net de l'entreprise est présenté ci-dessous, avec les données de l'année qui vient de s'écouler (exercice N) et celles de l'année précédente (exercice N – 1) pour la société Caf'glaces.

Tableau 3-8 Résultat net issu du compte de résultat en liste.

Compte de résultat (en liste)		
	Exercice N	**Exercice N – 1**
1. Résultat d'exploitation (I – II)	**289 675**	**75 379**
2. Résultat financier (III – IV)	**– 4 028**	**– 3 543**
3. Résultat courant avant impôts (I – II + III – IV)	**285 647**	**71 836**
4. Résultat exceptionnel (V – VI)	**1 730**	**1 614**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (VII)	**0**	**0**
Impôts sur les bénéfices (VIII)	**95 412**	**24 300**
Total des produits (I + III + V)	**2 312 965**	**2 216 914**
Total des charges (II + IV + VI + VII + VIII)	**2 121 000**	**2 167 764**
Bénéfice ou Perte (total des produits – total des charges) (1)	**191 965**	**49 150**

(1) Résultat net N = total des produits – total des charges. Résultat net N = 2312965 € – 2121000 € = 191965 €.

Ou

Résultat net = résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôts sur les bénéfices. Résultat net = 289675 € – 4028 € + 1730 € – 95412 €, soit 191965 €.

Constat : l'entreprise a réalisé un résultat net de 191965 € sur l'année courante contre 49150 € l'année précédente. Ce résultat a fortement progressé entre les deux années puisqu'il a été multiplié par 3,9 (191 965/49 150), soit une progression de 291 % [((191 965 - 49 150)/49 150) × 100]. Le bénéfice dégagé par l'entreprise est très satisfaisant.

On s'aperçoit que la forte augmentation du bénéfice (+ 142815 €) porte essentiellement sur l'exploitation. Elle est surtout due à l'augmentation du CA net de 96707 € (2 294 970 - 2 198 263 = 96 707, issue du tableau 3-4) et à la diminution de la masse salariale de 124 893 € (361 498 et 216 998 en N contre 438 005 et 265 284 en N-1, soit une diminution de 17,8 %), qui peut s'expliquer par une réduction d'effectif : les salaires ont diminué de 76 507 € et les charges sociales de 48 386 € (voir tableau 3-4).



Le résultat net est calculé à chaque clôture d'exercice comptable dans le compte de résultat, mais on le retrouve également dans les capitaux propres de l'entreprise dans le bilan (compte 120 pour un bénéfice, 129 pour une perte), avant que l'entreprise ne décide de son affectation.

Le compte de résultat mesure l'activité d'une année, mais ne permet pas d'analyser la composition du résultat au-delà de la distinction exploitation/financière/ exceptionnelle. Une autre lecture du compte de résultat est possible en calculant des soldes intermédiaires de gestion (SIG) : outils d'analyse essentiels, ils vont permettre de suivre les différentes étapes de la formation du résultat, d'établir des comparaisons dans le temps et par rapport aux moyennes de la profession.

Les résultats calculés ci-dessus ne sont qu'une partie des calculs possibles à partir du compte de résultat. Le plan comptable général propose de déterminer des soldes de gestion, dit soldes intermédiaires de gestion (voir chapitre 4).

DANS CE CHAPITRE

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion

•

La détermination de la capacité d’autofinancement

•

L’analyse de l’activité par des ratios pertinents

Chapitre 4
L'analyse de l'activité par les soldes intermédiaires de gestion et les ratios

Ce chapitre vous permet, en partant du compte de résultat, d'avoir une approche par soldes, puis d'analyser l'activité à l'aide de ratios.

Le compte de résultat est, en comptabilité, décomposé en deux parties verticales : les charges et les produits Il est aussi possible de le considérer dans une logique horizontale, sous la forme de « strates » successives permettant d'en calculer les soldes. Ceux-ci peuvent être utilisés pour calculer des ratios permettant l'analyse des performances économiques et financières globales de l'organisation.



La formation et le contenu du bilan et du compte de résultat sont présentés dans le chapitre 1. Il est indispensable d'en maîtriser le contenu avant d'aborder ce chapitre.

Le compte de résultat décomposé sous forme fonctionnelle : les soldes intermédiaires de gestion

Les *soldes intermédiaires de gestion* (SIG) sont présentés et analysés les uns après les autres. Le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel, ayant déjà été étudiés précédemment et faisant aussi partie des SIG, ne feront pas l'objet d'une étude spécifique dans cette partie (voir chapitre 3).

Le tableau des SIG permet d'isoler les grandes composantes du résultat de l'exercice. Le plan comptable général propose une présentation des SIG telle qu'indiquée dans le tableau suivant.

Le tableau normalisé des SIG, proposé par le plan comptable général, n'est pas d'un abord facile pour un non-initié, c'est pourquoi nous vous proposons d'en détailler le contenu afin d'expliquer chaque solde.



Pour illustrer les notions abordées, reprenons l'exemple de la société Caf'glaces déjà vu dans le chapitre 3 (« L'analyse de l'activité par les résultats », paragraphe

« le calcul des différents résultats de l'activité). Le compte de résultat présenté ci-après nous servira de support au calcul des SIG.

Nous explicitons le détail des calculs avec les données de l'exercice N.

Tableau 4-1 Tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) préconisé par le plan comptable général.

COMPTES DE GESTION				SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION		
PRODUITS (+)	MONTANTS	CHARGES (–)	MONTANTS	NOMS DES SOLDES	MONTANTS	
					DE L'EXERCICE	DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT
Ventes de marchandises	**707 – 7097**	**Coût d'achat des marchandises vendues**	**607 + 6087 – 6037 – 6097**	**Marge commerciale**		
Production vendue	701 + 706 + 708 – 709	Déstockage de production	713			
Production stockée	713					
Production immobilisée	72					
Total		**Total**		**Production de l'exercice**		
Marge commerciale		Consommation de l'exercice en provenance des tiers	601 + 602 + 604 + 605 + 606 – 6091 – 6092 – 6093 + 6031 + 6032 + 61 + 62			
Production de l'exercice						
Total		**Total**		**Valeur ajoutée**		
Valeur ajoutée		Impôts, taxes et versements assimilés	63			
PRODUITS (+)	MONTANTS	CHARGES (–)	MONTANTS	NOMS DES SOLDES	MONTANTS	
Subventions d'exploitation	74	Charges de personnel	64			
Total		**Total**		**Excédent brut (ou insuffisance) d'exploitation**		
Excédent brut d'exploitation		Insuffisance brute				

		d'exploitation				
Reprises et trans -ferts de charges d'exploitation	781 + 791	Dotations aux amortissements et aux provisions	681			
Autres produits	75 (sauf 755)	Autres charges	65 (sauf 655)			
Total		**Total**		**Résultat d'exploitation**		
Résultat d'exploitation (bénéfice)		Résultat d'exploitation (perte)				
Produits financiers	76 + 786 + 796	Charges financières	66 + 686			
Total		**Total**		**Résultat courant avant impôts**		
Produits exceptionnels	**77 + 787 + 797**	**Charges exceptionnelles**	**67 + 687**	**Résultat exceptionnel**		
Résultat courant avant impôts (bénéfice)		Résultat courant avant impôts (perte)				
Résultat exceptionnel (bénéfice)		Résultat exceptionnel (perte)				
		Participation des salariés	691			
		Impôts sur les bénéfices	695 + 697			
Total		**Total**		**Résultat de l'exercice**		
Produits des cessions d'éléments d'actif	775	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	675	Résultat sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés (1)		



Les numéros inscrits dans les colonnes « montant » font référence aux comptes du plan comptable général. Ils seront repris dans les explications spécifiques à chaque solde (voir chapitre 1).

(1) Le résultat des cessions d'immobilisations est une plus-value si les produits sont supérieurs à la valeur comptable, c'est-à-dire si le prix de vente est supérieur à la valeur inscrite à l'actif net du bilan. À l'inverse, il s'agit d'une moins-value.

Tableau 4-2 Compte de résultat en liste de la société Caf'glaces.

Compte de résultat (Produits et charges)		
	Exercice N	**Exercice N – 1**
Produits d'exploitation :		
Ventes de marchandises	4 644	4 290
Production vendue : biens	2 261 832	2 168 226
Production vendue : services	28 494	25 747
Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	**2 294 970**	**2 198 263**
Production stockée	4 160	3 094
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges	2 922	4 405
Autres produits	318	414
Total des produits d'exploitation (I)	**2 302 370**	**2 206 176**
Charges d'exploitation :		
Achats de marchandises	2 748	1 716
Variation des stocks de marchandises	892	168
Achats de matières premières et autres approvisionnements	990 768	988 668
Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements	3 607	5 040
Autres achats et charges externes	334 187	329 916
Impôts, taxes et versements assimilés	42 574	40 920
Salaires et traitements	361 498	438 005
Charges sociales	216 898	265 284
Dotations aux amortissements et aux provisions :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	51 900	52 607
Sur immobilisations : dotations aux provisions	3 185	3 341
Sur actif circulant : dotations aux provisions	3 852	4 106
Pour risques et charges : dotations aux provisions	294	148
Autres charges	292	878
Total des charges d'exploitation (II)	**2 012 695**	**2 130 797**
1. Résultat d'exploitation (I – II) (1)	**289 675**	**75 379**
Produits financiers :		
De participation		
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	652	389
Autres intérêts et produits assimilés	1 531	1 876

Reprises sur provisions et transferts de charges	768	510
Différences positives de change	28	74
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Total des produits financiers (III)	**2 979**	**2 849**
Charges financières :		
Dotations aux amortissements et provisions	2 574	2 779
Intérêts et charges assimilées	4 391	3 584
Différences négatives de change	42	29
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Total des charges financières (IV)	**7 007**	**6 392**
Pour risques et charges : dotations aux provisions	294	148
2. RÉSULTAT FINANCIER (III-IV)	**– 4 028**	**– 3 543**
3. RÉSULTAT COURANT avant impôts (I – II + III – IV)	**285 647**	**71 836**
	Exercice N	**Exercice N – 1**
Produits exceptionnels :		
Sur opérations de gestion	524	391
Sur opérations en capital (a)	6 440	7 140
Reprises sur provisions et transferts de charges	652	358
Total des produits exceptionnels (V)	**7 616**	**7 889**
Charges exceptionnelles :		
Sur opérations de gestion	655	808
Sur opérations en capital (b)	4 651	5 040
Dotations aux amortissements et aux provisions	580	427
Total des charges exceptionnelles (VI)	**5 886**	**6 275**
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V – VI)	**1 730**	**1 614**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (VII)	**0**	**0**
Impôts sur les bénéfices (VIII)	**95 412**	**24 300**
Total des produits (I + III + V)	**2 312 965**	**2 216 914**
Total des charges (II + IV + VI+ VII + VIII)	**2 121 000**	**2 167 764**
BÉNÉFICE ou PERTE (Total des produits – Total des charges)	**191 965**	**49 150**

(a) Dont produits des cessions d'éléments actifs : 6440 €.

(b) Dont valeurs comptables des éléments d'actif cédés : 4651 €.

La marge commerciale

La *marge commerciale* n'est calculée que pour les entreprises ayant une activité de négoce et de distribution, c'est-à-dire pour des achats de marchandises revendues en l'état. C'est un indicateur caractéristique des entreprises commerciales mesurant la marge réalisée sur l'activité de vente. La marge commerciale, différence entre le montant des ventes et le coût d'achat des marchandises vendues, évolue en fonction des variations des prix d'achat et de vente. En période de difficultés, le chiffre d'affaires d'une entreprise a tendance à diminuer ; elle peut donc choisir d'abaisser sa marge afin de maintenir son activité.

La figure ci-dessous permet de visualiser les éléments pris en compte pour le calcul de la marge commerciale.

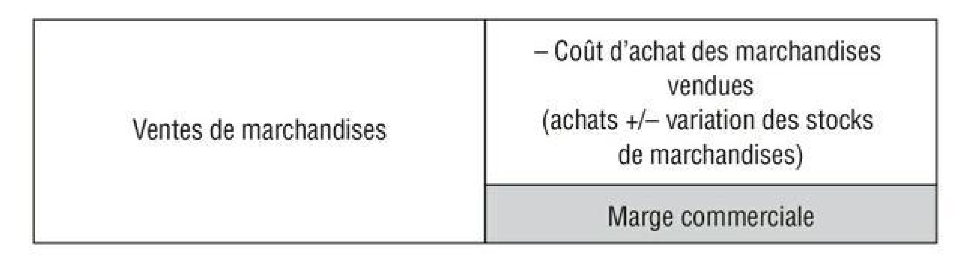


Figure 4-1 Soldes intermédiaires de gestion : la marge commerciale.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-3 Marge commerciale de la société Caf'glaces.

Comptes de gestion				Marge commerciale	
Produits		**Charges**		**N**	**N – 1**
Ventes de marchandises	4 644	Coût d'achat des marchandises vendues	3 640 (1)	1 004	2 406

(1) Coût d'achat des marchandises vendues = achats +/ – variation des stocks de marchandises : 2748 + 892 = 3640 € car ici, la variation des stocks est positive (stock inital - stock final > 0).

Constat 1 : la marge commerciale n'est pas fondamentale dans l'activité de cette entreprise, essentiellement industrielle. Les ventes de marchandises ont progressé de 8,25 % entre N et N-1 [((4644 – 4290) / 4290) x 100]. Voir ventes de marchandises dans tableau 4-2.

Constat 2 : l'entreprise ayant plus acheté et stocké durant l'exercice N, sa marge commerciale a diminué de 1402 € (– 58,3 %). Les ventes de marchandises ne représentant que 0,2 % de son chiffre d'affaires [(4644 / 2294970) x 100], une analyse plus approfondie de ce solde n'est pas nécessaire.

La marge commerciale ne doit pas être confondue avec le résultat.



La production de l’exercice

La *production de l’exercice* mesure la valeur de l’activité industrielle d’une entreprise de fabrication de biens ou d’une entreprise de prestation de services pendant l’exercice.

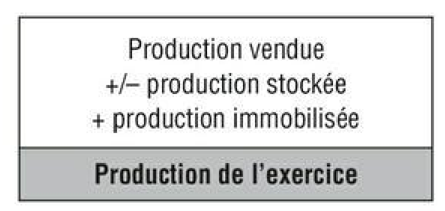


Figure 4-2 Soldes intermédiaires de gestion : la production de l’exercice.

La production est obtenue par l’addition de trois composantes :

- La *production vendue*, qui correspond au chiffre d’affaires des produits finis vendus ;
- La *production stockée*, qui représente la variation des stocks de produits finis, positive en cas de stockage (stock final > stock initial) et négative en cas de prélèvement sur le stock initial (stock final < stock initial) ;
- La *production immobilisée* qui concerne les éléments que l’entreprise fabrique pour elle-même (exemple : un hangar, un logiciel, etc.). Cette production a vocation à être conservée dans l’entreprise.



Avec la société Caf’glaces.

Tableau 4-4 Production de l’exercice de la société Caf’glaces.

Comptes de gestion				Production de l’exercice	
Produits		Charges		N	N – 1
Production vendue (1) Production stockée (2) Production immobilisée	2 290 326 4 160 0	**Déstockage de productio** n	0		
Total	**2 294 486**	**Total**	**0**	**2 294 486**	**2 197 067**

(1) Production vendue de biens + production vendue de services = (2261832 + 28494).

(2) Elle s’obtient par la différence entre le stock final et le stock initial (ils apparaîtraient dans le bilan de début et de fin d’exercice).

Constat 1 : l’activité de l’entreprise Caf’glaces est essentiellement représentée par la production de l’entreprise, qui a progressé de 4,4 % entre cette année

(2 294 486 €) et l’année précédente (2 197 067 €). La situation de l’entreprise est favorable de ce point de vue.

Constat 2 : l’activité de torréfaction et vente de cafés (production vendue : biens) représente 98,6 % du CA et a progressé de 4,32 %. L’activité de location de matériels de comptoir (production vendue : services) ne représente quant à elle que 1,24 % du CA et a progressé de 10,67 %.



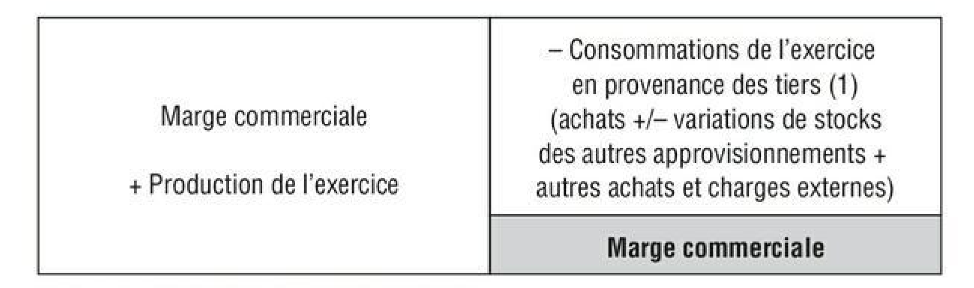
La production de l’exercice n’est pas un indicateur de gestion homogène. En effet, la production vendue est exprimée au prix de vente HT, alors que la production stockée et la production immobilisée, étant dans l’entreprise, sont évaluées au coût de revient.

La valeur ajoutée

La *valeur ajoutée* mesure la richesse créée par l’entreprise lors de la réalisation de ses activités, c’est-à-dire l’accroissement de valeur apportée par l’entreprise aux biens et services achetés à ses fournisseurs. Ces consommations intermédiaires ont fait l’objet d’une facturation (voir chapitre 2).

C’est un indicateur de gestion important, car la valeur ajoutée permet la rémunération des divers facteurs de production. Sa répartition permet de rémunérer les acteurs économiques :

- Le personnel (salaires nets + charges sociales salariales + intéressement) ;
- Les organismes sociaux (charges patronales) ;
- Les apporteurs de capitaux (versement de dividendes) ;
- Les organismes prêteurs en leur versant des intérêts (charges financières) ;
- L’État (impôts, taxes et versements assimilés) ;
- L’entreprise elle-même. Les ressources financières obtenues par l’entreprise grâce à son activité représentent l’autofinancement. Il se mesure avec les dotations aux amortissements les provisions et la partie des bénéfices mis en réserve.



Marge commerciale + Production de l’exercice	– Consommations de l’exercice en provenance des tiers (1) (achats +/– variations de stocks des autres approvisionnements + autres achats et charges externes)
	Marge commerciale

(1) Ces consommations font l’objet d’une facturation.

Figure 4-3 Soldes intermédiaires de gestion : la valeur ajoutée.

Avec la société Caf’glaces.



Tableau 4-5 La valeur ajoutée de la société Caf'glaces.

Comptes de gestion				Valeur ajoutée	
Produits		**Charges**		**N**	**N – 1**
Marge commerciale Production de l'exercice	1 004 2 294 486	**Consommation de l'exercice en provenance des tiers (1)**	1 328 562		
Total	**2 295 490**	**Total**	**1 328 562**	**966 928**	**875 849**

(1) Achats de matières premières et autres approvisionnements +/ – variation des stocks + autres achats et charges externes = (990768 € + 3607 € + 334187 €).

Constat 1 : la valeur ajoutée par l'entreprise aux biens et services achetés est conséquente puisqu'elle est de 966928 € pour l'année courante (2295490 € – 1328562 €). Elle permet de faire face sans problème aux charges de personnel (578396 €), aux impôts et taxes (42574 €), à l'impôt sur les bénéfices (95 412 €) et aux charges financières (7007 €).

Constat 2 : la valeur ajoutée a progressé de 91079 € entre N et N-1 (+ 10,4 %). Cette augmentation peut provenir d'une augmentation de la marge commerciale et/ou de la production de l'exercice ainsi que d'une diminution des charges.



Les consommations intermédiaires font l'objet d'une facturation. C'est ainsi que pour les frais de personnel, il convient de prendre en compte la rémunération d'un personnel intérimaire, qui fait l'objet d'une facturation (compte 621, personnel extérieur à l'entreprise). Le personnel de l'entreprise n'est pas une consommation intermédiaire, il s'inscrit dans le compte 624, charges de personnel.



La valeur ajoutée d'un pays, appelée PIB (produit intérieur brut), est obtenue en agrégeant l'ensemble des valeurs ajoutées des entreprises.

L'excédent brut d'exploitation

L'*excédent brut d'exploitation* (EBE) représente la marge restant à la disposition de l'entreprise après qu'elle a payé les salariés et les impôts. Il sert notamment à assurer le maintien ou le développement des outils de production. Il est indispensable pour apprécier la performance économique d'une entreprise, car il mesure l'excédent réalisé dans l'entreprise, sans que le résultat ne soit affecté par sa politique d'amortissement et de provision.

Valeur ajoutée **+ Subventions d'exploitation (1)**	– Impôts et taxes – Charges de personnel (salaires et traitements + charges sociales)
	Excédent brut d'exploitation

(1) Elles représentent des sommes versées le plus souvent par des organismes afin de favoriser le fonctionnement courant

de l'organisation. Ces subventions ne sont pas remboursables.

Figure 4-4 Soldes intermédiaires de gestion : l'excédent brut d'exploitation.



En anglais, on parle de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA), indicateur utilisé par les analystes boursiers.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-6 L'excédent brut d'exploitation de la société Caf'glaces.

Comptes de gestion				EBE	
Produits		**Charges**		**N**	**N – 1**
Valeur ajoutée Subventions d'exploitation	966 928 0	Impôts et taxes Charges de personnel	42 574 578 396		
Total	**966 928**	**Total**	**620 970**	**345 958**	**131 640**

Constat 1 : l'excédent brut d'exploitation est de 345958 € pour l'année courante (966928 € – 578396 €), ce qui est satisfaisant puisqu'il ne tient compte que des produits et charges nécessaires à l'exploitation et que ce montant reste disponible dans l'entreprise. Le solde de 345958 € montre la bonne rentabilité de l'entreprise avant la prise en compte de la politique d'investissement, de la gestion financière et des événements exceptionnels.

Constat 2 : la performance économique de l'entreprise a fortement augmenté. L'EBE en pourcentage du chiffre d'affaires était de 6 % en N – 1 [(131640 € / 2198263 €) x 100], il est passé à 15 % en N [(345958 € / 2294970 €) x 100]. Cette évolution favorable peut s'expliquer en partie par une augmentation du chiffre d'affaires (+96 707 €) et une diminution des charges de personnel (-124 893 €).

Après avoir calculé et expliqué un à un les différents soldes intermédiaires de gestion, il convient de les présenter dans le tableau proposé par le plan comptable général.

Tableau 4-7 Soldes intermédiaires de gestion complet de la société Caf'glaces.

COMPTES DE GESTION	SOLDES INTERMÉDIAIRES DE

				GESTION			
PRODUITS	MONTANT	CHARGES	MONTANT	SOLDE			
Ventes de marchandises	**4 644**	**Coût d'achat des marchandises vendues**	**3 640**	**Marge commerciale**	**1 004**	**2 406**	**– 58,3 %**
Production vendue	2 290 326	**Déstockage de production**	0				
Production stockée	4 160						
Production immobilisée							
Total	**2 294 486**	**Total**	**0**	**Production de l'exercice**	**2 294 486**	**2 197 067**	**4,4 %**
Marge commerciale	1 004	Consommation de l'exercice en provenance des tiers	1 328 562				
Production de l'exercice	2 294 486						
Total	**2 295 490**	**Total**	**1 328 562**	**Valeur ajoutée**	**966 928**	**875 849**	**10,4 %**
Valeur ajoutée	966 928	Impôts, taxes et versements assimilés	42 574				
Subventions d'exploitation	0	Charges de personnel	578 396				
Total	**966 928**	**Total**	**620 970**	**Excédent brut (ou insuffisance) d'exploitation**	**345 958**	**131 640**	**162,8 %**
Excédent brut d'exploitation	345 958	Insuffisance brute d'exploitation	0				
Reprises et transferts de charges d'exploitation	2 922	Dotations aux amortissements et aux provisions	59 231				
Autres produits	318	Autres charges	292				
Total	**349 198**	**Total**	**59 523**	**Résultat d'exploitation**	**289 675**	**75 379**	**284,3 %**
Résultat d'exploitation (bénéfice)	289 675	Résultat d'exploitation (perte)					
Produits financiers	2 979	Charges financières	7 007				
Total	**292 654**	**Total**	**7 007**	**Résultat courant avant impôts**	**285 647**	**71 836**	**297,6 %**
Produits exceptionnels	**7 616**	**Charges exceptionnelles**	**5 886**	**Résultat exceptionnel**	**1 730**	**1 614**	**7,2 %**

Résultat courant avant impôts (bénéfice)	285 647	Résultat courant avant impôts (perte)					
Résultat exceptionnel	1 730	Résultat exceptionnel					
		Participation des salariés	0				
		Impôts sur les bénéfices	95 412				
Total	**287 377**	**Total**	**95 412**	**Résultat de l'exercice**	**191 965**	**49 150**	**290,6 %**
Produits des cessions d'éléments d'actif	6 440	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	4 651	Résultat sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés (1)	1 789	2 100	– 14,8 %

(1) Pour la société Caf'glaces, il s'agit d'une plus-value, puisque les actifs immobilisés ont été vendus 6440 € alors que la valeur comptable était de 4 651 €.

La relecture du compte de résultat décomposé en SIG permet de détailler la formation du résultat. Il convient désormais de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à de futurs investissements. Cet indicateur s'appelle la capacité d'autofinancement.

La capacité d'autofinancement

La *capacité d'autofinancement* (CAF) représente le potentiel de trésorerie pouvant rester à la disposition de l'entreprise à l'issue d'une année d'activité du fait de l'activité courante. Les sommes qui en découlent ne sont pas réellement encaissées ou décaissées immédiatement.

Pour satisfaire ses besoins, dans le cadre de sa politique d'investissement, l'entreprise cherche à dégager de son activité des ressources de financement potentielles. La CAF représente la capacité qu'a l'entreprise de générer des fonds pour autofinancer ses futurs investissements. C'est une sorte d'épargne pour son développement et le renouvellement de ses immobilisations.

En pratique, la CAF peut servir à :

- **Rémunérer les apporteurs de capitaux (associés ou actionnaires) par le biais des dividendes versés.** Une fois ces dividendes retirés de la CAF, on obtient un solde appelé l'autofinancement.

Autofinancement = CAF – Bénéfice distribué aux associés

- **Rester dans l'entreprise pour financer de nouveaux investissements, rembourser les éventuelles dettes et financer le besoin en fonds de roulement de l'activité courante.**

Autofinancement net = Autofinancement – Investissements – Variation du BFR de l'exercice

La CAF se calcule selon deux méthodes, dites soustractive ou additive (si un élément est pris en compte dans une méthode, il ne doit pas l'être dans l'autre).



La CAF ne représente pas la trésorerie disponible sur le compte bancaire, mais les flux générés pendant l'exercice.

La méthode soustractive ou descendante

La méthode soustractive ou descendante puisque obtenue en retirant de l'EBE les produits et les charges générant des *flux de trésorerie* décaissés ou encaissés, décaissables ou encaissables. Cette méthode montre la formation économique de la CAF. C'est pourquoi les dotations et les reprises, n'étant ni des sorties ni des entrées de liquidités, ne sont pas prises en compte dans cette méthode.

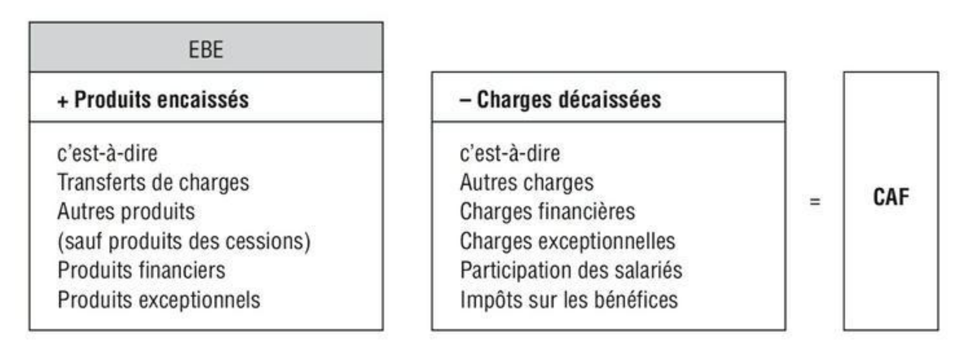


Figure 4-5 Calcul de la CAF selon la méthode soustractive (à partir de l'EBE).



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-8 Calcul de la CAF de Caf'glaces à partir de l'EBE.

	Année N		Année N-1	
Éléments	**–**	**+**	**–**	**+**
EBE		345 958		131 640
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION		318		414
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	292		878	
TRANSFERTS DE CHARGES D'EXPLOITATION				
PRODUITS FINANCIERS (hors reprises sur provisions)		2 211		2 339

TRANSFERTS DE CHARGES FINANCIERS				
CHARGES FINANCIÈRES (hors dotations aux provisions)	4 433		3 613	
PRODUITS EXCEPTIONNELS (hors reprise, produits de cessions, subventions reprises)		524		391
TRANSFERTS DE CHARGES EXCEPTIONNELLES				
CHARGES EXCEPTIONNELLES (hors dotations et valeurs comptables)	655		808	
PARTICIPATION DES SALARIÉS	0		0	
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	95 412		24 300	
Total	100 792	349 011	29 599	134 784
CAF	**248 219 €**		**105 185 €**	

La méthode additive ou ascendante

Elle est qualifiée de méthode additive, ou ascendante, puisque obtenue à partir du résultat net de l'exercice, en réintégrant les dotations (dites charges calculées) et en soustrayant les reprises (dites produits calculés). Cette méthode est simple mais ne montre pas comment la CAF s'est réellement formée. Il s'agit plus d'une méthode pratique qui a principalement vocation à vérifier le résultat obtenu par la méthode soustractive.



N'oubliez pas

Les charges et les produits « calculés » (non décaissables et non encaissables) sont ceux qui ne donnent pas lieu à des sorties immédiates de trésorerie. Les produits des cessions d'éléments d'actif (compte 775) correspondent à des encaissements réels, les valeurs comptables des éléments d'actifs cédés (compte 675) n'engendrent quant à elles aucun décaissement. Ces deux comptes servent à calculer la plus-value (ou moins-value) de cession. Ces comptes concernent les investissements déjà réalisés lors de précédents exercices comptables. La CAF s'intéresse non pas à l'antériorité mais au potentiel d'investissement futur, ce qui explique qu'il convient de retirer le résultat de cession (plus ou moins-value) concernant des immobilisations qui ne sont plus dans l'entreprise à la fin de l'exercice.

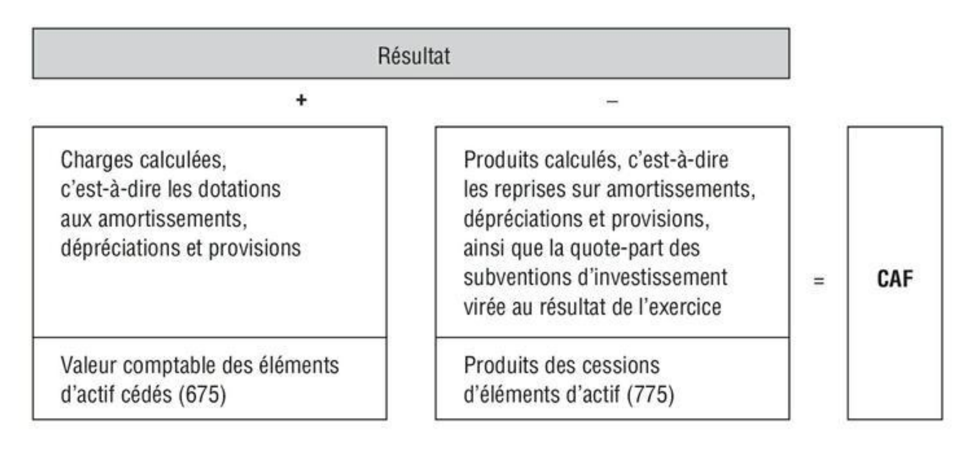


Figure 4-6 Calcul de la CAF selon la méthode additive (à partir du résultat).



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-9 Calcul de la CAF de la société Caf'glaces à partir du résultat.

	Année N		Année N-1	
Éléments	**–**	**+**	**–**	**+**
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		191 965		49 150
Flux de trésorerie				
DOTATIONS D'EXPLOITATION		59 231		60 202
REPRISES D'EXPLOITATION	2 922		4 405	
DOTATIONS FINANCIÈRES		2 574		2 779
REPRISES FINANCIÈRES	768		510	
DOTATIONS EXCEPTIONNELLES		580		427
REPRISES EXCEPTIONNELLES	652		358	
SUBVENTIONS REPRISES	0		0	
PRODUITS DE CESSIONS D'ÉLÉMENTS D'ACTIF	6 440		7 140	
VALEURS COMPTABLES DES ÉLÉMENTS D'ACTIF CÉDÉS		4 651		5 040
Flux de trésorerie hors résultat	10 782	67 036	12 413	60 448
Flux de trésorerie totaux	10 782	259 001	12 413	117 598
CAF	**248 219** €		**105 185** €	

Constat 1 : la méthode additive permet d'obtenir une CAF de 248219 € (259001 – 10782) en N, comme dans la méthode soustractive étudiée auparavant.

Constat 2 : le résultat de l'exercice est abondé des flux de trésorerie positifs et affecté des flux de trésorerie négatifs. Cette variation de flux de 56254 € (67036 – 10782) s'ajoute au résultat pour donner la CAF.



Il est important de trouver le montant d'autofinancement qui permet d'acquérir des investissements utiles, sans négliger la rémunération des actionnaires. Les banques attachent une attention particulière à cet indicateur lors des demandes de prêt. Pour déterminer la capacité de remboursement des dettes de la part de l'entreprise, les banques considèrent en général que la CAF ne doit pas être inférieure de trois ou quatre fois aux dettes financières. Elles calculent pour cela le ratio « Dettes financières / CAF ».



L'autofinancement net est donc la partie de la CAF qui n'est pas transformée en dividendes (et autres rémunérations du capital) : il permet à l'entreprise de financer de nouveaux investissements, de rembourser ses emprunts et d'accroître le fonds de roulement. L'autofinancement permet de limiter les emprunts (et les charges d'intérêt qui en découlent) et d'assurer une certaine autonomie à l'entreprise. L'inconvénient de cette pratique est de se passer de l'effet de levier. La CAF est reprise dans le tableau de financement (voir chapitre 8).

Après avoir étudié les SIG et la CAF, il convient de les utiliser dans le calcul de ratios permettant l'analyse de l'activité.

Les ratios d'analyse de l'activité

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, exprimé le plus souvent en pourcentage mais également en durée, nombre de fois, indice, etc. Pour le manager gestionnaire, il permet de comparer, réguler, contrôler et piloter l'organisation. L'analyse par les ratios a pour objet de mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'entreprise. Les ratios permettent de surveiller l'activité et les conditions d'exploitation de l'entreprise, en utilisant notamment des outils pour suivre leur évolution et alerter ou sécuriser les décideurs. Le tableau de bord est privilégié pour suivre régulièrement les ratios types sélectionnés par l'organisation.

Outils d'aide à la décision, les ratios ne sont pas pour autant exempts de critiques :

- Ils sont réducteurs d'information, d'autant plus s'ils ne sont pas accompagnés d'une analyse commentée ;
- Ils ne sont pas toujours significatifs : ils lissent l'information et ne peuvent prendre en compte le caractère saisonnier de certaines activités ou la répercussion de la sous-traitance dans le résultat par exemple ;
- Ils ne permettent pas de mettre en lumière les intentions poursuivies par l'organisation.

Ils n'en demeurent pas moins très utiles et doivent être comparés avec ceux des entreprises du même secteur, être calculés sur plusieurs exercices et étudiés en corrélation avec d'autres indicateurs.

Les ratios sont très nombreux et il n'est pas utile d'en calculer un trop grand nombre. Une sélection est nécessaire au regard de la situation et de la problématique de l'entreprise.



Les ratios peuvent être classifiés de nombreuses façons. Dans la pratique, un même calcul ne porte pas toujours le même nom. L'important est de comprendre les éléments pris en compte et d'être capable d'interpréter le résultat.

Pour tous les calculs de ratios présentés, nous reprendrons l'exemple de la société Caf'glaces.

Les ratios d'évolution de l'activité

Les ratios d'évolution de l'activité prennent en compte principalement le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

Le taux de variation du chiffre d'affaires

Le *taux de variation du chiffre d'affaires* (HT généralement) trouve sa pertinence lorsque l'on compare son évolution d'une année à l'autre. Il se calcule ainsi : ((CA N – CA N – 1) / CA N – 1) × 100. Ce ratio est jugé satisfaisant lorsqu'il est égal ou supérieur à l'objectif visé, et il doit au minimum être égal au taux d'inflation.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-10 Tableau de ratios d'évolution de l'activité de la société Caf'glaces.

Ratios	Calcul	Détails calcul	Taux
Taux de variation du chiffre d'affaires	[((CA N – CA N – 1) / CA N – 1) x 100]	[((2294970 – 2198263) / 2198263) x 100]	4,40 %

Constat : le chiffre d'affaires net a augmenté de 4,4 %, ce qui est supérieur au taux d'inflation actuel et est donc satisfaisant, mais peut être en dessous des objectifs.

Le taux de variation de la valeur ajoutée

Le *taux de variation de la valeur ajoutée* est un indicateur important pour mesurer la croissance de la richesse créée par l'entreprise. On procède comme ci-dessus : ((VA N – VA N – 1) / VA N – 1) × 100.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-11 Tableau de ratios d'évolution de la valeur ajoutée de la société Caf'glaces.

Ratios	Calcul	Détails calcul	Taux

Taux de variation de la valeur ajoutée	[((VA N – VA N – 1) / VA N – 1) x 100]	[((966928 – 875849 / (875849) x 100]	10,40 %

Constat 1 : la valeur ajoutée a augmenté de 10,4 %, ce qui représente une forte progression, laissant une marge d'action à l'entreprise pour financer les partenaires.

Constat 2 : l'évolution de la valeur ajoutée en pourcentage est plus importante que celle du CA, ce qui est favorable puisque l'augmentation du CA de 4,40 % a entraîné une augmentation de la richesse créée plus importante (10,40 %).

Il est également possible de calculer les ratios des SIG exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ou les ratios d'évolution des SIG (voir la dernière colonne du tableau des SIG de la société Caf'glaces).



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-12 Tableau de ratios de comparaison par rapport au chiffre d'affaires pour Caf'glaces.

Ratios	Calcul	Détails calcul	Taux	Taux N-1
Taux de marge commerciale en fonction du CA	(Marge commerciale / CA HT) x 100	(1004 / 2294970) x 100	0,04 %	0,11 %
Taux de valeur ajoutée en fonction du CA	(Valeur ajoutée / CA HT) x 100	(966928 / 2294970) x 100	42,13 %	39,8 %
Taux de résultat d'exploitation en fonction du CA	(Résultat d'exploitation / CA) x 100	(289675 / 2294970) x 100	12,62 %	3,43 %

Constat 1 : le taux de marge commerciale n'est pas significatif dans cette entreprise industrielle.

Constat 2 : l'entreprise réalise une valeur ajoutée qui correspond à 42,1 % du chiffre d'affaires, ce qui est satisfaisant, la moyenne des entreprises françaises se situant autour de 37 %. L'interprétation de ce taux va dépendre du type d'activité (services, industrie…), des méthodes d'exploitation, de l'importance du recours à la main-d'œuvre, du degré d'élaboration de la fabrication, etc. La société Caf'glaces semble obtenir de bonnes performances mais la part des salaires payés dans cette industrie de main-d'œuvre est très importante (59,8 % – voir plus loin les ratios de partage de la valeur ajoutée).

Constat 3 : le résultat d'exploitation représente 1/8e du chiffre d'affaires, ce qui est convenable : le chiffre d'affaires réalisé permet de couvrir les charges normales d'exploitation et de générer un résultat d'exploitation de 289675 €.

Les ratios de performance

Les *ratios de performance* permettent d'analyser la capacité de l'entreprise à générer un solde de rentabilité économique, l'EBE (excédent brut d'exploitation). Celui-ci, ne tenant pas compte de la politique d'investissement, de la gestion

financière et encore moins des événements exceptionnels, permet de déterminer la marge obtenue sur le coût de revient de l'activité.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-13 Tableau de ratios de performances de la société Caf'glaces.

Ratios	Calcul	Détails calcul	Taux	Taux N-1
Taux de marge brute d'exploitation	(EBE / CA HT) x 100	(345958 / 2294970) x 100	**15,07 %**	5,99 %
Taux de marge brute	(EBE / VA) x 100	(345958 / 966928) x 100	**35,78 %**	15,03 %

Constat 1 : un taux de marge brute d'exploitation de 15 % correspond à la norme française. Il indique un bon niveau de maîtrise des charges d'exploitation. L'entreprise Caf'glaces est dans la norme.

Constat 2 : le taux de marge brute évalue combien la valeur ajoutée profite à l'entreprise elle-même. Il représente la rentabilité économique d'une entreprise. La norme du taux de marge brute en France est de l'ordre de 30 à 35 %. L'entreprise Caf'glaces est dans la norme.

Les ratios de profitabilité

Les *ratios de profitabilité* mettent en avant, pour une entreprise, sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses ventes. Elle peut se mesurer sous la forme de taux de marge de rentabilité ou de profitabilité.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-14 Tableau de ratios de profitabilité de la société Caf'glaces.

Ratios	Calcul	Détails calcul	Taux	Taux N-1
Taux de marge bénéficiaire	(Résultat net / CA HT) x 100	(191965 / 2294970) x 100	8,36 %	2,24 %
Taux de rentabilité interne	(Résultat courant avant impôts / CA HT) x 100	(285647 / 2294970) x 100	12,43 %	3,27 %
Taux de marge commerciale	(Marge commerciale / Ventes de marchandises HT) x 100	(1004 / 4644) x 100	21,62 %	56,08 %
Taux de profitabilité	(CAF / CA HT) x 100	(248219 / 2294970) x 100	10,82 %	4,78 %

Constat 1 : le taux de marge bénéficiaire représente la performance globale de l'entreprise. Il permet de regarder la part de son bénéfice par rapport à son activité, mesurée par son chiffre d'affaires. En France, la norme est de 3 à 4 % en

général. La situation de Caf'glaces est très favorable : pour 100 € de chiffre d'affaires, son résultat net est de 8,36 €.

Constat 2 : le taux de rentabilité interne est indépendant de l'impôt sur les sociétés, il mesure la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice uniquement grâce à ses activités d'exploitation et ses activités financières. Ce ratio, qui se situe en général autour de 5 % en France, est très satisfaisant pour la société Caf'glaces.

Constat 3 : le taux de marge commerciale est un ratio important pour les entreprises de distribution, il permet de déterminer la marge commerciale dégagée en fonction des ventes de marchandises. Cette marge commerciale doit permettre de faire face aux autres charges et de dégager du bénéfice (voir chapitre 3). Pour la société Caf'glaces, pour 100 € de ventes, la marge commerciale est de 21,62 €.

Constat 4 : le taux de profitabilité permet de mesurer les ressources dégagées par le chiffre d'affaires pour assurer la rémunération des actionnaires, le renouvellement des immobilisations et la croissance de l'entreprise. Pour la société Caf'glaces, il est satisfaisant : en effet, la norme est de 8 % dans les entreprises de production (et de 4 % minimum dans le négoce). Pour 100 € de ventes, 10,82 € sont dégagés par les opérations de gestion et à disposition de l'entreprise pour verser les dividendes et couvrir les besoins financiers liés à sa pérennité.

Les ratios de répartition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée se répartit entre les différents partenaires de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous en donne le détail ainsi que le pourcentage.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-15 Tableau de ratios d'évolution de la valeur ajoutée de la société Caf'glaces.

Ratios	Partenaires	Calcul	Détails calcul	Taux	Taux N-1
Part de la valeur ajoutée reversée aux salariés	Salariés	Charges de personnel (1) / VA x 100	(578396 / 966928) x 100	**59,8 %**	**80,30 %**
Part de la valeur ajoutée reversée à l'État	État	Impôt sur les sociétés / VA x 100	(95412 / 966928) x 100	**9,87 %**	**2,77 %**
		Impôts, taxes et versements assimilés / VA x 100	(42574 / 966928) x 100	**4,4 %**	**4,67 %**
Part de la valeur ajoutée reversée aux organismes financiers	Organismes financiers	Charges financières nettes / VA x 100	2327 / 966928) x 100	**0,24 %**	**0,25 %**

Part de la valeur ajoutée réservée à l'autofinancement de l'entreprise	Entreprise	CAF / VA x 100	(248219 / 966928) x 100	**25,67 %**	**12 %**

(1) Dans ce ratio, les charges de personnel comprennent les salaires bruts et les charges sociales patronales.

Constat 1 : la part de la valeur ajoutée reversée aux salariés correspond pour Caf'glaces à la norme inférieure française, qui se situe entre 60 et 65 %. Cette valeur est inférieure dans l'industrie et supérieure dans les services. Il est intéressant de connaître son évolution dans le temps. Il est possible de calculer la productivité (apparente) du travail, ou rendement de la main-d'œuvre, qui renseigne sur la richesse moyenne créée par chaque salarié. Ce ratio se calcule de la façon suivante : VA / Effectif.

Constat 2 : la part de la valeur ajoutée reversée à l'État pour l'impôt sur les bénéfices est élevée pour Caf'glaces par rapport à la moyenne des entreprises françaises, qui se situe autour de 4,5 %. Ce ratio doit être rapproché du statut choisi par l'entreprise, de sa taille et du chiffre d'affaires réalisé. L'autre ratio des impôts, taxes et versements assimilés, rassemble, selon le statut de l'entreprise, les versements obligatoires à l'État et aux collectivités locales, la taxe sur les salaires, la taxe d'apprentissage, la participation des employeurs à la formation professionnelle continue, la participation des employeurs à l'effort de construction, etc.

Constat 3 : la part de la valeur ajoutée reversée aux organismes financiers n'est pas significative pour Caf'glaces : en France, elle se situe autour de 3 % de la valeur ajoutée en moyenne.

Constat 4 : ce ratio met en évidence la part de la valeur ajoutée qui reste dans l'entreprise. Pour Caf'glaces, un quart de sa valeur ajoutée est réservé à l'autofinancement. Pour 100 € de valeur ajoutée, Caf'glaces dégage près de 26 € potentiellement disponibles pour son développement, ce qui est deux fois plus élevé que la moyenne des entreprises françaises. L'entreprise dispose donc d'une bonne marge de manœuvre.

À partir de la figure 4-7, il est possible de visualiser la répartition de la valeur ajoutée de Caf'glaces.

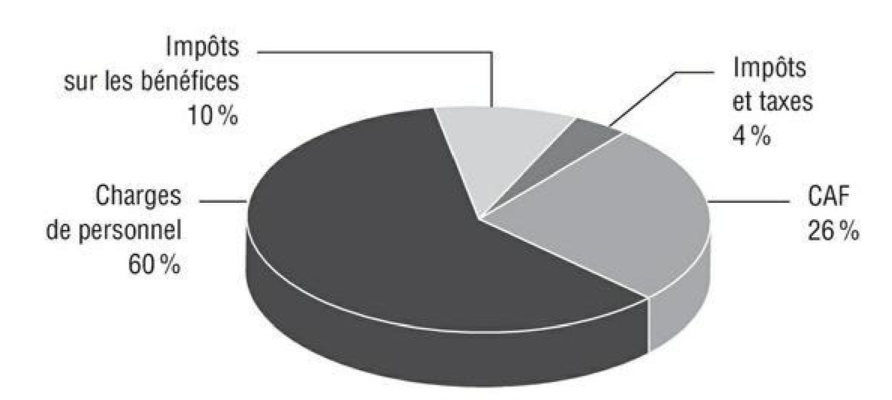


Figure 4-7 Répartition de la valeur ajoutée de la société Caf'glaces pour l'exercice N.



La part de la valeur ajoutée reversée aux organismes financiers étant de seulement 0,2 %, elle n'apparaît pas dans le graphique, où les pourcentages sont arrondis.

Les ratios d'analyse des charges

Les *ratios d'analyse de l'importance des charges* permettent d'indiquer les évolutions dans le temps et par rapport au secteur d'activité.



Avec la société Caf'glaces.

Tableau 4-16 Tableau de ratios d'évolution des charges de la société Caf'glaces.

Ratios	Calcul	Détails calcul	Taux	Taux N-1
Part des achats de marchandises dans le chiffre d'affaires	Coût d'achat des marchandises vendues (1) / CA HT x 100	(3640 / 2294970) x 100	0,16 %	0,09 %
Part des autres charges externes dans le CA	Charges externes / CA HT x 100	(334187 / 2294970) x 100	14,56 %	15,01 %
Part des charges de personnel dans le CA	Charges de personnel / CA HT x 100	(578396 / 2294970) x 100	25,20 %	31,99 %

(1) Achats de marchandises + / - variation des stocks.

Constat 1 : l'activité de l'entreprise étant industrielle, la part des achats de marchandises dans le chiffre d'affaires n'est pas significative.

Constat 2 : la part des autres charges externes dans le CA est de 14,56 % pour Caf'glaces. Ce ratio permet de connaître l'importance des charges externes au regard du chiffre d'affaires réalisé : celles-ci sont essentiellement des charges fixes (loyers, assurances, honoraires, frais postaux et télécommunications, services bancaires…).

Constat 3 : la part des charges de personnel dans le CA est de 25,2 % pour la société Caf'glaces. Cela signifie qu'un quart du CA est utilisé pour faire face aux salaires nets et aux charges sociales, salariales et patronales. Ce ratio de 25 % est normal dans une entreprise industrielle.



Pour réaliser l'analyse de l'activité de votre entreprise, vous disposez des ratios standard dont une partie est présentée dans ce chapitre. Pour autant, il est judicieux de créer vos propres ratios au regard des spécificités de votre activité, tels que les kilomètres parcourus dans une entreprise de transport, le nombre de kilowatts dans un atelier, le poids de matières produites dans une usine, le nombre de stagiaires dans un organisme de formation, etc., que vous pouvez comparer au chiffre d'affaires, à la valeur ajoutée, à l'excédent brut d'exploitation, etc. En complément, à partir des soldes intermédiaires de gestion et des différents ratios choisis et calculés, il vous faut diagnostiquer les problèmes, rechercher des solutions pour y remédier afin d'assurer un développement pérenne de votre entreprise.



Dans le cadre d'une analyse financière, une comparaison avec les ratios de la profession est nécessaire pour affiner les performances d'une entreprise.

DANS CE CHAPITRE

Appréhender la nature des charges et comprendre leur relation à l'activité

•

Le modèle coûts/ volume/profit (CVP)

•

Le seuil et les indicateurs de rentabilité

•

L'analyse du risque d'exploitation

Chapitre 5
Le seuil de rentabilité et la nature des charges

Ce chapitre a vocation à vous donner la démarche de réflexion ainsi que les outils de gestion nécessaires à la compréhension de la façon dont une organisation génère son modèle de coûts. De cette compréhension découlera votre capacité à appréhender, à partir de la notion de coûts, variables et fixes, la rentabilité d'une organisation dans une approche de risque d'exploitation.

Une fois établis le compte de résultat ou les comptes d'exploitation de l'entreprise, déterminé le résultat de l'activité, analysée l'activité, il convient de comprendre à partir de quel moment l'activité devient rentable. Le seuil de rentabilité est un outil de gestion qui permet de connaître le niveau de chiffre d'affaires minimum à réaliser pour atteindre au moins l'équilibre de l'activité.

La relation entre l'activité et les charges

Toutes les charges ne « fonctionnent » pas de la même façon, n'évoluent pas nécessairement en relation avec l'activité de l'organisation (activité de production et de vente de produits finis, de services, de vente de marchandises). Chaque organisation génère son propre modèle de coûts. Il convient de le comprendre afin de repérer le fonctionnement des charges, d'anticiper, de prévoir pour décider en fonction des particularités de chaque organisation.

Chaque entrepreneur ou manager observe que plus son activité progresse, plus ses charges augmentent globalement. Mais qu'en est-il de leur évolution par unité fabriquée et vendue ?

Sachant qu'il est difficile de faire varier le prix de vente au quotidien pour l'adapter à la demande ou à la période, il est nécessaire d'étudier au moins dans un premier temps la relation entre le volume

d'activité (traduit, en gestion, sous la forme du chiffre d'affaires), le montant des charges et la rentabilité obtenue.



On parlera sans distinction de charges ou de coûts, bien que les charges soient issues de comptes de résultat ou d'exploitation et que les coûts représentent l'addition de plusieurs charges. Dans ce chapitre, cette distinction n'est pas fondamentale pour la compréhension (pour plus d'éléments, voir chapitre 14).

Le bon sens nous incite à considérer que l'augmentation de l'activité entraîne une augmentation du chiffre, des charges et du résultat, ainsi que l'illustre le tableau 5-1.

La relation charges/résultat en fonction de différents niveaux d'activité

En partant d'hypothèses d'activités différentes, il est possible de mettre en évidence le lien entre l'activité, le niveau de charges et le résultat.

Tableau 5-1 Les hypothèses d'activité et de rentabilité.

Hypothèses				
Éléments	H1	H2	H3	H4
Quantités produites et vendues	5000	8000	10000	12000
Prix de vente unitaire	2,50	2,50	2,50	2,50
Chiffre d'affaires (1)	12500	20000	25000	30000
Charges unitaires	2,20	2,20	2,20	2,20
Total des charges (2)	11000	17600	22000	26400
Résultat global (3)	1500	2400	3000	3600
Résultat unitaire (4)	0,30	0,30	0,30	0,30
Taux de rentabilité globale (5)	12 %	12 %	12 %	12 %
Taux de rentabilité unitaire (6)	12 %	12 %	12 %	12 %

(1) Chiffre d'affaires = Quantités x Prix de vente unitaire.

(2) Total des charges = Quantités x Charges unitaires.

(3) Résultat global = Chiffre d'affaires – Total des charges.

(4) Résultat unitaire = Résultat global / Quantités.

(5) Taux de rentabilité globale = (Résultat global / Chiffre d'affaires) x 100.

(6) Taux de rentabilité unitaire = (Résultat unitaire / Prix de vente unitaire) x 100.

Pour simplifier l'analyse, on considérera dans un premier temps que les ventes sont identiques aux achats de marchandises ou à la production de la période concernée. Il n'y a donc pas de variation des stocks (voir chapitre 13).

En considérant un prix de vente et des charges unitaires identiques, il est possible de faire les constats suivants :

Constat 1 : pour les quatre hypothèses, l'augmentation de l'activité génère un accroissement du chiffre d'affaires et des charges globales. Les charges globales représentent 88 % du CA. Pour H1, les charges sont de 11000 € pour un chiffre d'affaires de 12500 €, ce qui représente bien 88 % du CA, (11000 € / 12500 €) x 100.

Constat 2 : l'augmentation de l'activité génère une augmentation du résultat global. Le résultat de 1500 € correspond à 12 % du chiffre d'affaires, ce que l'on peut trouver de deux façons :

(1500 € / 12500 €) x 100 = 12 % (Résultat par rapport au chiffre d'affaires)

Ou :

100 % – 88 % = 12 %

ou

1 – 0,88 = 0,12

(Chiffre d'affaires base 100 – Charges globales en % du CA)

Pour 100 € de CA, il y a 12 € de résultat, ce qui correspond bien à une ponction de 88 € de charges.

On peut aussi retrouver le montant du résultat en partant du chiffre d'affaires :

Résultat = CA x taux de rentabilité,

soit 12500 € x 12 % = 1500 €.

Constat 3 : quelle que soit l'hypothèse retenue, la variation de l'activité ne modifie en rien le résultat unitaire, en valeur comme en pourcentage, par rapport au CA.

Ce résultat unitaire peut être obtenu de la façon suivante :

Résultat unitaire = Prix de vente – Charges unitaires

Résultat = 2,50 € – 2,20 € = 0,30 € de résultat unitaire,

soit 12 % de résultat unitaire [(0,30 € / 2,50 €) x 100 = 12 %].

Constat 4 : l'augmentation de l'activité impacte dans les mêmes proportions les charges et le résultat, que ce soit au niveau unitaire ou global. Elle ne modifie en rien la relation entre le prix de vente unitaire et les charges unitaires. Elle ne modifie pas non plus la relation entre le chiffre d'affaires et les charges totales. Cette relation se situe toujours à 88 % dans les quatre hypothèses.

En prenant H3 :

Au niveau unitaire, les charges représentent 88 % du prix de vente :

(Charges unitaires / Prix de vente) x 100 = (2,30 € / 2,50 €) x 100

Le résultat unitaire est de 0,30 €, (2,50 – 2,20), ce qui représente 12 % du prix de vente, soit :

(Résultat / Prix de vente) x 100 = (0,30 € / 2,50 €) x 100

Au niveau global, les charges représentent 88 % du chiffre d'affaires :

(Charges globales / Chiffre d'affaires) x 100 =

(22000 € / 25000 €) x 100 = 88 % du chiffre d'affaires

Le résultat représente 12 % du chiffre d'affaires :

(Résultat / Chiffre d'affaires) x 100 = (3000 € / 25000 €) x 100



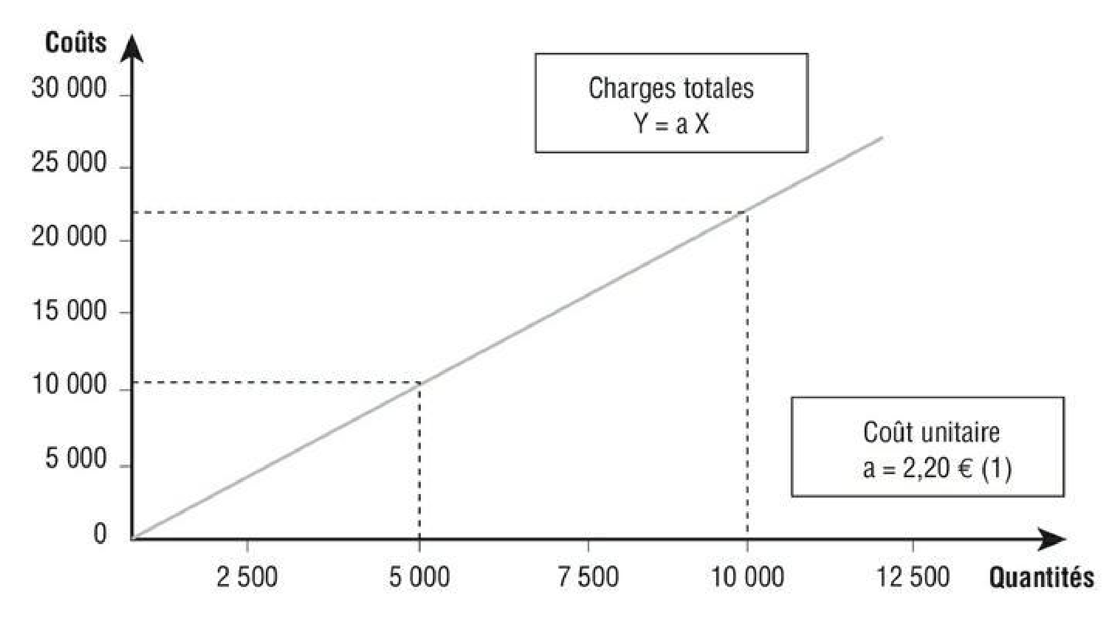
Si l'on considère que toutes les charges évoluent proportionnellement au chiffre d'affaires, l'augmentation de l'activité par l'augmentation du chiffre d'affaires entraîne « mécaniquement » celle des charges et du résultat en valeur absolue.

Il existe une relation constante en valeur relative (pourcentage) entre le chiffre d'affaires, les charges et le résultat. D'où :

CA – (Chiffre d'affaires x Taux de charges) = Résultat

La relation activité/charges

La relation activité/charges, représentée dans le graphique ci-dessous, met en évidence le comportement du coût unitaire et des charges totales en fonction des quantités.



(1) Dans les différentes hypothèses, on observe que le coût unitaire est stable, il est codifié a.

(2) Les charges totales peuvent être représentées par une droite Y : ces charges varient en fonction des quantités X et du coût unitaire a. *Une quantité de 10000 correspond à des charges totales de 22000 €. Le montant des charges évolue proportionnellement à l'activité.*

Figure 5-1 Évolution du coût unitaire et des charges totales.

Le « comportement » des charges en relation à l'activité

Si la relation chiffre d'affaires, charges et résultat retenue précédemment semble de bon sens, correspond-elle à l'ensemble des situations rencontrées ? En effet, les différentes charges mises en œuvre, pour la production d'un produit fini ou d'un service, pour la vente de marchandises, ne peuvent-elles évoluer différemment ?

La comparaison de la nature des coûts unitaires

La comparaison de la nature des coûts unitaires est indispensable afin de comprendre si tous les coûts réagissent de la même façon dans une organisation.

Pour une entreprise, les données sont les suivantes :



En janvier, une quantité de 1000 objets a été produite et vendue. Les charges totales sont de 50000 € et le prix de vente unitaire de 60 €.

En février, la quantité est passée à 1200 objets produits et vendus pour des charges totales de 55200 €. Le même prix de vente est appliqué.

Le coût unitaire pour chacune des productions est obtenu en divisant les charges totales par les quantités produites :

- Janvier : (50000 € / 1000) = 50 €.
- Février : (55200 € / 1200) = 46 €.

Le résultat unitaire est donc :

- Pour janvier : (60 € – 50 €) = 10 €, ce qui donne un taux de rentabilité de 16,67 %, (10 € / 60 €) x 100.
- Pour février : (60 € – 46 €) = 14 €, soit un taux de rentabilité de 23,33 %, (14 € / 60 €) x 100.

Le résultat unitaire est passé de 10 € à 14 €, soit une progression de plus de 6,66 %, (23,33 % – 16,67 %). Que s'est-il passé ?

Constat : toutes les charges ne réagissent pas de la même façon à l'augmentation de l'activité. Dans notre exemple, cette différence de 4 € a un impact favorable sur la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, toutes les charges unitaires ne sont pas proportionnelles. La relation « mécanique » entre le chiffre d'affaires, les charges et le résultat ne fonctionne plus en stricte équivalence. Le taux de rentabilité est le plus souvent modifié lorsque le volume d'activité change. Il convient d'en expliquer les raisons.

L'équation Y = aX ne se « comporte » pas de la même manière si toutes les charges ne sont pas proportionnelles à l'activité, ce qui est le cas dans la grande majorité des situations.



En réalité, toutes les charges ne sont pas nécessairement proportionnelles à l'activité. Certaines sont engagées et intégrées dans les coûts pour une valeur stable indépendamment du volume de production (au moins sur un court ou moyen terme). Par exemple :

- La rémunération des salariés permanents (hors primes liées à l'activité) ;

- Les frais généraux (loyers, assurances, fournitures administratives…) ;
- Les engagements liés aux investissements (on retiendra en charges leurs dépréciations appelées dotations aux amortissements).

Étude d’une augmentation de charges non proportionnelle à l’activité

L’étude d’une augmentation de charges non proportionnelle à l’activité nous permet de comprendre les raisons des différences observées plus haut.



Une entreprise artisanale de trois salariés à temps plein a réalisé en avril un chiffre d’affaires de 35490 €.

Pour avril, le taux de charges observé est de 85 % du chiffre d’affaires. Pour mai, il est de 90 %.

Un employé réalise 35 heures hebdomadaires, soit 151,67 heures mensuelles de travail, [(35 heures x 52 semaines) / 12 mois].

En avril, le nombre d’heures travaillées a été de 455 heures, 151,67 heures mensuelles x 3 employés.

Le chiffre d’affaires généré à l’heure est de 78 € (35490 € de CA / 455 heures).

Le montant des charges est de 30166,50 € (35490 € x 0,85).

Le coût à l’heure de travail effectué est de 66,30 €, (30166,50 € / 455) ou (78 € x 0,85).

La rentabilité à l’heure est donc de 11,70 € (78,00 € – 66,30 €), soit 15 % du chiffre d’affaires horaire, (11,70 € / 78 €) x 100.

En mai, le chiffre d’affaires est de 42468 €, mais pour faire face à la demande des clients, l’artisan a dû embaucher une quatrième personne à plein-temps. Le taux de charges calculé est de 90 %. Le nombre d’heures travaillées dans le mois est passé à 606,68, 151,67 x 4 personnes.

Le montant des charges est de 38221 €, soit 90 % du chiffre d’affaires.

Le chiffre d'affaires généré à l'heure est de 70 € (42468 € / 606,68 heures).

Le coût à l'heure de travail effectué est de 63 €, (38221 € / 606,68) ou (70 € x 0,90).

La rentabilité à l'heure de travail représente 7 € (70 € – 63 €), soit 10 % du CA, (7 € / 70 €) x 100.

Conclusion : en avril, pour 100 € de chiffre d'affaires, l'entreprise dégage un résultat bénéficiaire de 15 €. Le résultat global est de 5323,50 €, (35490 € x 0,15) ou (35490 € – 30166,50 €) ; en mai, pour 100 € de chiffre d'affaires, l'entreprise dégage un résultat bénéficiaire de 10 €. Le résultat global est de 4246,80 € (42468 € x 10 %).

Que s'est-il passé dans cette entreprise artisanale ?

Constat 1 : l'augmentation du chiffre d'affaires n'a pas eu comme corollaire une augmentation de la rentabilité. En effet, l'augmentation du chiffre d'affaires de 6978 €, soit près de 20 % **[**(42468 € – 35490 €) / (35490 € x 100)**]**, a comme conséquence une dégradation de la rentabilité en valeur de 1076,50 € (4247 € – 5323,50 €) et en pourcentage.

Constat 2 : l'augmentation de l'activité, qui est plutôt un bon signe, n'a pas permis de dégager une rentabilité au moins égale au mois précédent ! Cela met en évidence que l'augmentation des charges de personnel d'un tiers en mai a entraîné une augmentation des charges totales (90 % du CA au lieu de 85 %). Cette augmentation n'a pas été compensée par celle du chiffre d'affaires.



Toutes les charges d'une entreprise ne dépendent pas strictement de l'activité. Certaines répondent à un besoin de structure. Il faut atteindre un certain niveau d'activité pour espérer compenser l'augmentation de ces charges (effet de seuil). Pour autant, sans cet engagement, le développement de l'entreprise est impossible ! Il est possible de rencontrer une situation dans laquelle le résultat d'une entreprise augmente d'une période à l'autre en valeur absolue, mais dont le taux de rentabilité se dégrade. L'augmentation du chiffre d'affaires, voire du résultat, ne suffit pas à apprécier la rentabilité. La connaissance du comportement des charges en interne, notamment face aux variations d'activité, est indispensable pour comprendre le modèle inhérent à l'organisation concernée.

La nature des charges

Nous venons de mettre en évidence deux comportements des charges, qu'il est désormais possible de caractériser :

Les charges variables

Les *charges variables* sont en relation avec l'évolution de la production et/ou des ventes.

- **Elles sont dites *charges variables opérationnelles* si leur évolution suit parfaitement le volume d'opérations effectuées sur la période considérée.** Exemples : consommation des matières premières, primes des vendeurs liées aux ventes réalisées, frais de fonctionnement dépendant du volume de production et de vente (électricité consommée par les machines, les frais d'expédition…). Leur montant peut s'exprimer en pourcentage du chiffre d'affaires ;
- **Elles sont dites *charges semi-variables* si leur évolution ne suit pas parfaitement le volume d'opérations effectuées sur la période considérée.**

Nous parlerons (sauf situation particulière) de charges variables sans nous attacher à cette distinction subtile !

Il est possible de rencontrer des charges variables qui soient spécifiques à une profession.



Pour certaines charges, dites variables par nature, le comportement est le même quelle que soit l'entreprise (consommation des matières premières, coût d'achat des marchandises vendues). Pour d'autres charges, il convient d'examiner en interne leur relation à l'activité.

Le comportement des charges variables



Une entreprise a consommé sur les trois derniers mois des matières premières :

- Mars : 375000 € pour une quantité de 15000
- Avril : 425000 € pour une quantité de 17000
- Mai : 300000 € pour une quantité de 12000

Le coût unitaire variable pour une unité consommée est de :

- Mars : 25 € (375000 € / 15000)
- Avril : 25 € (425000 € / 17000)
- Mai : 25 € (300000 € / 12000)

Globalement, les charges variables totales augmentent ou diminuent proportionnellement à l'activité. Les charges variables unitaires restent constantes.



Même si le coût d'une matière première (charge variable) peut évoluer d'une période à une autre, cette évolution est liée à une fluctuation du prix d'achat. Cette modification de coût ne remet pas en cause le principe selon lequel, pour une période donnée, les charges variables sont fixes unitairement et variables globalement.



En reprenant les éléments précédents, la figure 5-2 illustre la relation entre les charges variables globales, les charges unitaires et l'activité.

Soit Y, les charges variables globales, *a* le coût variable unitaire, X la quantité

	Y = aX	a
Mars	**Y = 25 € x 15000 = 375000 €**	**a = 25 €**
Avril	**Y = 25 € x 17000 = 425000 €**	**a = 25 €**
Mai	**Y = 25 € x 12000 = 300000 €**	**a = 25 €**

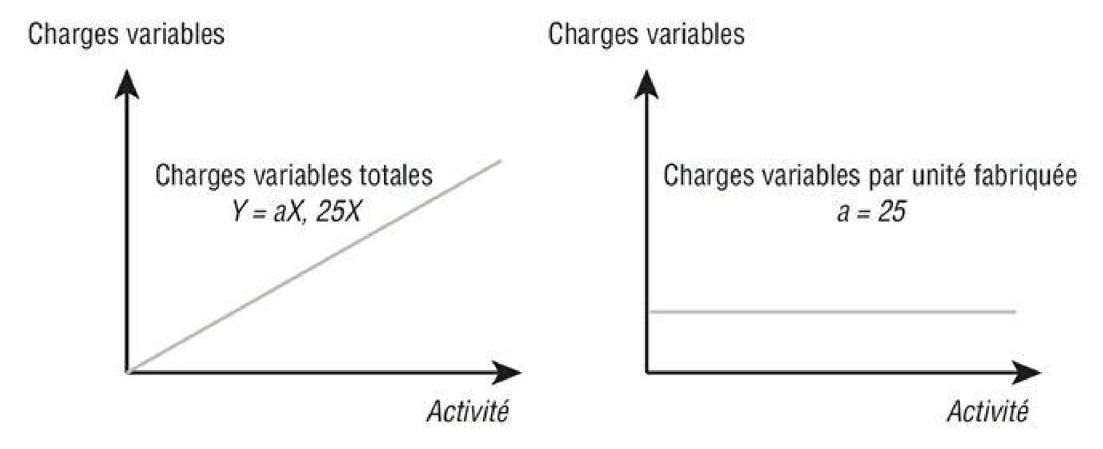


Figure 5-2 Comportement des charges variables unitaires et globales.



Les charges variables, toutes choses égales par ailleurs, sont variables globalement (aX), fixes unitairement (a).



La règle posée ci-dessus peut être remise en cause d'une période à une autre : les charges variables par unité produite peuvent augmenter ou diminuer en fonction de l'évolution des prix d'achat facturés par les fournisseurs, de la productivité et de l'effet d'expérience (capacité à produire plus, en moins de temps, grâce à la montée en compétences).

Les charges de structure

Les *charges de structure* (ou *fixes*) correspondent à des engagements indépendants du niveau de l'activité. Ces charges permettent d'assurer le fonctionnement général de l'entreprise, la structure de production, quel que soit le volume de l'activité au moins sur une période donnée : il s'agit de l'ensemble des moyens humains et matériels mobilisés de façon pérenne : loyers, assurances, dotations aux amortissements, frais financiers, personnels en contrat de travail à durée indéterminée, etc. Pour exemple, en règle générale, le personnel de surveillance dans une usine ne dépend pas du volume de l'activité. Les charges afférentes sont donc à considérer comme des éléments de structure. En cas d'embauche de personnel de surveillance supplémentaire, les charges augmenteront sans corrélation « parfaite » avec l'activité.



Les charges financières sont considérées fixes par nature alors qu'elles peuvent évoluer dans le temps. Le plan comptable général (PCG) considère que ces charges dépendent de la structure de financement à court et moyen terme. Les produits financiers sont envisagés comme des produits fixes, ils sont à déduire des charges financières afin d'obtenir les éléments financiers nets. De même, les dépenses engendrées à l'occasion d'une campagne publicitaire sont fixes. Si elles peuvent permettre une augmentation du chiffre d'affaires, elles ne sont pas pour autant corrélatives. La prise en compte de la perte de valeur des investissements à la suite de leur utilisation, inscrite au compte de résultat dans le poste dotations aux amortissements, est aussi à considérer comme *charge fixe* par nature.

Le comportement des charges fixes



Une entreprise a 200000 € de charges fixes mensuelles.

La production vendue est la suivante en quantité :

- Mars : 15000
- Avril : 17000
- Mai : 12000

Le coût fixe unitaire pour une unité vendue est de :

- Mars : 13,33 € (200000 € / 15000)
- Avril : 11,76 € (200000 € / 17000)
- Mai : 16,67 € (200000 € / 12000)

Globalement, les charges fixes restent stables quelles que soient les quantités vendues. Unitairement, leur répartition affecte le coût unitaire.

La figure 5-3 illustre la relation entre les charges fixes globales et l'activité, à partir des données ci-dessus :

Soit Y, le coût	b, le coût fixe total	X, la quantité
	Y total = b	**Y unitaire = b / X**
Mars	**Y = 200000**	**Y = 13,33**
Avril	**Y = 200000**	**Y = 11,76**
Mai	**Y = 200000**	**Y = 16,67**

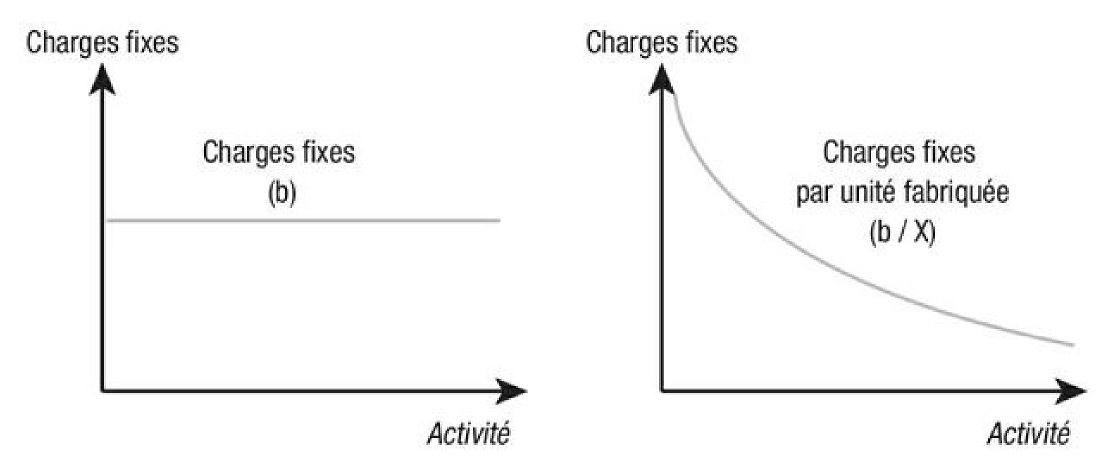


Figure 5-3 Comportement des charges fixes unitaires et globales.



Les charges fixes, toutes choses égales par ailleurs, sont fixes globalement (b) et variables unitairement (b / X). Seul un changement de structure, le plus souvent lié aux modifications des capacités de production, peut affecter les charges fixes : investissements réalisés, augmentation des loyers dus à un agrandissement des locaux, modifications de la prime d'assurance liées à un changement de garanties contractuelles…

Les coûts fixes et la capacité de production



La capacité de production d'une machine est de 150 unités. Les frais fixes sur cette base productive sont de 50000 €. Si la production à réaliser dans une même période dépasse les 150 unités, il faudra investir dans une autre machine. Dans ce cas, les frais fixes passeront à 100000 €.

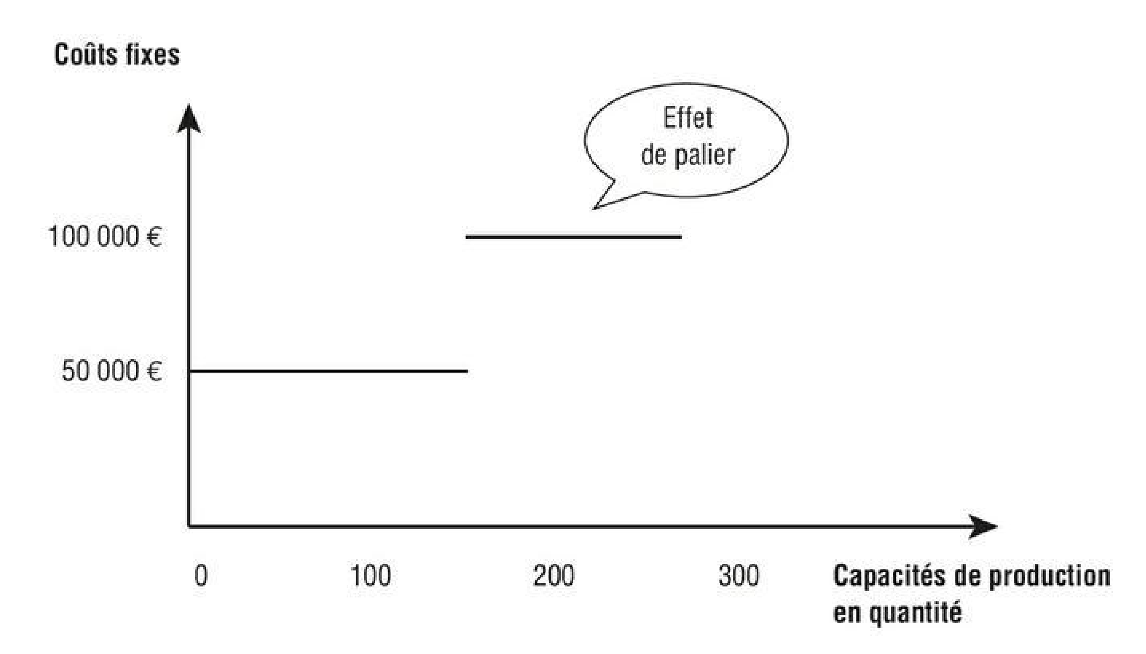


Figure 5-4 Représentation graphique de l'évolution des charges fixes.



La question de l'opportunité d'un tel investissement, notamment son risque, n'est pas abordée dans ce chapitre (voir chapitres 18 et 19).



Les charges fixes évoluent par paliers. La répercussion des charges fixes sur le coût unitaire est d'autant plus importante que la production supplémentaire est faible. Chaque nouvelle unité produite permet de diminuer progressivement le coût unitaire de l'ensemble de la production.

L'influence des frais fixes sur les coûts unitaires



Un investissement de 10000 € est réalisé afin de proposer un nouveau produit sur un marché. L'amortissement de cet investissement est de cinq années au taux linéaire de 20 %. Les frais fixes annuels de cette opération, à prendre en compte dans les coûts sous la forme de dotations aux amortissements, sont de 2000 € (10000 € / 5).

Pour 1 unité produite dans l'année, l'influence des frais fixes dans le coût unitaire est de 2000 €, soit 100 %.

Pour 2 unités produites dans l'année, les frais fixes sont toujours globalement de 2000 €, mais ne représentent plus que 1000 € par unité (2000 € / 2) : l'impact unitaire des frais fixes est alors de 50 %.

Pour 50 unités produites dans l'année, les frais fixes sont toujours globalement de 2000 €, mais ne représentent plus que 40 € par unité (2000 / 50) : l'impact unitaire des frais fixes n'est que de 2 %.



Chaque unité produite permet de répartir les coûts fixes jusqu'à la pleine capacité de production de l'investissement. Le coût total unitaire, comprenant les charges variables et les charges fixes, diminuera au fur et à mesure de l'augmentation de la production. Le prix de vente est fixé, sauf exception, sur la base de prévisions de production et des coûts afférents. Il ne peut pas être recalculé si la production visée n'est pas atteinte. Cette relation entre les coûts fixes et le volume de production s'appelle l'« économie d'échelle ». Pensez à la baisse du prix des produits de nouvelles technologies entre celui de l'entrée sur le marché et plusieurs années après ! Les coûts fixes se sont répartis sur des quantités produites de plus en plus importantes.

La combinaison des charges et l'émergence d'un point d'équilibre

La combinaison des charges fixes et variables se traduit par l'équation :

$$Y = aX + b$$

Ce qui donne, en « langage de gestion » :

Coût total (Y) = [Coût variables unitaires (a) x Quantités (X)] + Coût fixe global (b).

Le graphique suivant permet de visualiser cette équation.

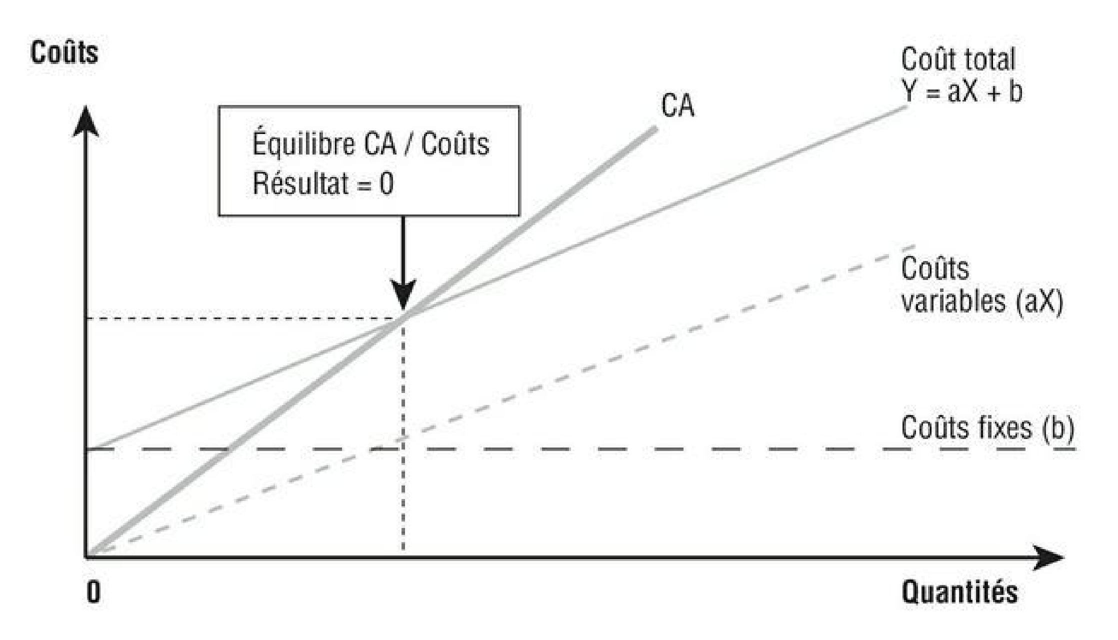


Figure 5-5 Représentation graphique de l'équation des coûts et le repérage du point d'équilibre.



La droite des coûts fixes n'a pas comme origine 0. Les coûts fixes sont présents dès la première unité produite. La droite des coûts variables progresse en fonction des quantités. Sans unité produite, il n'y a pas de charges variables. Au croisement de la droite du chiffre d'affaires et de celle du coût total, un point d'équilibre apparaît : le résultat est nul, puisque le chiffre d'affaires permet juste de faire face aux charges totales. En dessous de ce point, les quantités vendues sont insuffisantes, au-delà, l'entreprise commence à faire du bénéfice.

Le reclassement et l'évaluation des charges

En partant d'un compte de résultat, il faut procéder à l'analyse des charges. Il convient de repérer leur caractère variable ou fixe, étape indispensable au calcul du point d'équilibre énoncé précédemment pour trouver l'équation Y = aX + b correspondant à la situation spécifique de chaque entreprise.



Partons des éléments du compte d'exploitation de la société Astuce, qui est une entreprise industrielle.

Tableau 5-2 Compte d'exploitation de la société Astuce, du 01/01 au 31/12 N.

CHARGES		PRODUITS	
Libellés	**Montants**	**Libellés**	**Montants**
Consommation de matières premières	310 000,00	Ventes de produits finis (1)	1 800 000,00
Charges de personnel	870 000,00		
Charges diverses	95 000,00	**Chiffre d'affaires**	**1 800 000,00**
Charges de distribution	125 000,00		
Charges de fonctionnement	60 000,00		
Dépréciation des investissements	40 000,00		
Charges d'exploitation	**1 500 000,00**	**Produits d'exploitation**	**1 800 000,00**
Charges financières	**30 000,00**	**Produits financiers**	**20 000,00**
Total charges	**1 530 000,00**	**Total produits**	**1 820 000,00**
Bénéfice	**290 000,00**	**Perte**	
Total général	**1 820 000,00**	**Total général**	**1 820 000,00**

(1) Les ventes de l'exercice sont de 10000 unités à 180 € unitaire.

À partir de ce compte d'exploitation, une analyse des charges a été réalisée afin d'en identifier le caractère variable ou fixe pour l'élaboration du tableau de variabilité ci-après.

Tableau 5-3 Reclassement et évaluation des charges.

Charges	**Montants des charges**	**Charges variables**		**Charges de structure (fixes)**	
		Taux	**Valeurs**	**Taux**	**Valeurs**
Consommation de matières premières (1)	310 000,00	100 %	310 000,00		
Charges du personnel de production	670 000,00	80 %	536 000,00	20 %	134 000,00

Charges du personnel d'administration	200 000,00	5 %	10 000,00	95 %	190 000,00
Charges diverses	95 000,00	60 %	57 000,00	40 %	38 000,00
Charges de fonctionnement	60 000,00	25 %	15 000,00	75 %	45 000,00
Charges de distribution	125 000,00	100 %	125 000,00		
Dépréciation des investissements (2)	40 000,00			100 %	40 000,00
Charges financières (3)	10 000,00			100 %	10 000,00
Total des charges	**1 510 000,00**		**1 053 000,00**		**457 000,00**

(1) Ce sont des charges variables par nature.

(2) Ce sont des charges fixes par nature.

(3) Les produits financiers ont été retranchés aux charges financières.

La recherche de la droite des coûts de l'entreprise

En reprenant l'équation Y = aX + b

Coût total = (Quantité x Charges variables) +
Charges de structure

En ce qui concerne la société Astuce, on connaît :

- Le montant du coût total : 1510000 € (soit Y) ;
- Le montant des charges variables totales : 1053000 € (soit aX) ;
- Le montant des charges de structure : 457000 € (soit b) ;
- Les quantités produites et vendues : 10000 (soit X).

On peut en déduire le montant des charges variables unitaires :

1053000 € / 10000 = 105,30 €

En mettant en œuvre l'équation, il est possible de vérifier la relation entre les coûts :

1510000 € = [(10000 x 105,30 €) + 457000 €]

On recherche l'égalité qui permet de connaître le coût total Y en fonction des quantités X.

Dans l'exemple de la société Astuce, la droite des coûts est :

Y = 105,30X + 457000 €

La recherche du résultat de l'entreprise

La société Astuce vend 10000 unités à 180 €, pour un résultat de 290000 € (voir tableau 5-2 du compte d'exploitation) :

Résultat = CA – Y = 1800000 € – 1510000 €
= 290000 €

Ce qui correspond au résultat obtenu dans le compte d'exploitation ci-dessus.

La recherche d'un résultat avec des quantités différentes

À partir de l'équation des coûts de la société Astuce (Y = 105,30X + 457 000 €) et de celle de la détermination du résultat (R = CA – Y), il est possible de faire des projections de résultat en fonction de quantités.

Si les quantités sont de 8000, on a :

Y = (105,30 € x 8000) + 457000 € = 842400 €
+ 457000 € = 1299400 €

Et :

R = (8000 x 180 €) – 1299400 € = 1444000 € –
1299400 € = 140600 €

Si les quantités sont de 12000, on a :

Y = (105,30 € x 12000) + 457000 € = 1263600 €
+ 457000 € = 1720600 €

Et :

R = (12000 x 180 €) – 1720600 € = 2160000 € –
1720600 € = 439400 €

La vérification du principe d'économie d'échelle

Pour les trois productions évoquées à la page précédente, 10000, 8000, 12000, on peut calculer le coût total unitaire :

- Pour une quantité de 8000, le coût total unitaire est de 162,42 € (1299400 € / 8000), soit 105,30 € de charges variables et 57,12 € de charges fixes (457000 € / 8000).
- Pour une quantité de 10000, le coût total unitaire est de 151,00 € (1510000 € / 10000), soit 105,30 € de charges variables et 45,70 € de charges fixes (457 000 € / 10 000).
- Pour une quantité de 12000, le coût total unitaire est de 143,38 (1720600 € / 12000), soit 105,30 € de charges variables et 38,08 € de charges fixes (457 000€ / 12 000).

Constat : l'augmentation des quantités permet de baisser les coûts unitaires totaux. Ceci n'est pas dû à une modification des charges variables unitaires mais à une répartition des coûts fixes sur une quantité produite et vendue plus importante.

D'où, le graphique.

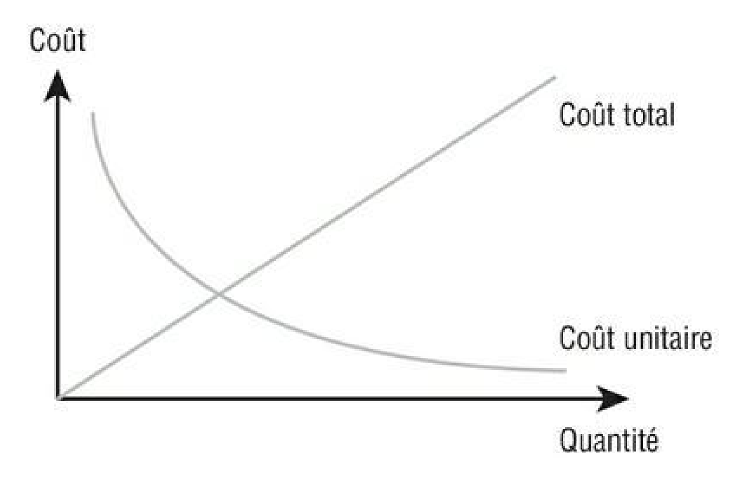


Figure 5-6 Représentation graphique de l'évolution du coût total et unitaire en fonction des quantités.

La relation entre l'économie d'échelle et la rentabilité avec des niveaux de production différents

En reprenant les trois productions évoquées ci-dessus :

- Pour une quantité de 8000, les charges variables sont de 842400 €, soit 58,50 % du CA (842400 € / 1444000 €) x 100 ; le résultat est de 140600 €, soit 9,70 % du CA [(140600 € / 1444000 €) x 100]. Pour 100 € de CA, l'entreprise gagne 9,70 €.
- Pour une quantité de 10000, les charges variables sont de 1053000 €, soit 58,50 % du CA [(1053000 € / 1800000 €) x 100] ; le résultat est de 290000 €, soit 16,11 % du CA [(290000 € / 1800000 €) x 100]. Pour 100 € de CA, l'entreprise gagne 16,11 €.
- Pour une quantité de 12000, les charges variables sont de 1263600 €, soit 58,50 % du CA [(1263600 € / 2160000 €) x 100] ; le résultat est de 439400 €, soit 20,34 % du CA [(439400 € / 2160000 €) x 100]. Pour 100 € de CA, l'entreprise gagne 20,34 € ;

La relation entre le chiffre d'affaires (base 100) et les charges variables est de 58,50 % quel que soit le niveau de production.

Pour 100 € de chiffre d'affaires, les charges variables sont de 58,50 €.



Grâce aux économies d'échelle, plus le chiffre d'affaires augmente, plus le taux de rentabilité augmente du fait de la répartition des charges fixes sur une quantité produite de plus en plus importante.

L'indicateur de rentabilité de l'activité : la marge sur coûts variables

L'augmentation du chiffre d'affaires génère une augmentation en valeur des charges variables, mais permet de dégager une marge avant la prise en compte des frais fixes. Ce résultat intermédiaire est appelé *marge sur coûts variables* (notée M/CV). L'objet de ce solde est de couvrir au minimum les charges de structure afin de dégager du bénéfice. Le dégagement d'un résultat bénéficiaire implique que la marge sur coûts variables soit supérieure aux charges fixes.

Le calcul de la marge sur coûts variables

Le *calcul de la marge sur coûts variables* est donc indispensable dans l'appréciation de la rentabilité potentielle.

Il est possible de calculer la marge sur coûts variables à l'aide d'un outil de gestion que l'on rencontre sous plusieurs appellations : *tableau différentiel*, *compte de résultat différentiel*, *tableau de variabilité*, tableau d'analyse différentielle.



Reprenons les éléments de la société Astuce avec une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires.

Tableau 5-4 Le tableau différentiel.

	Chiffre d'affaires de base, soit 10 000 quantités		**Chiffre d'affaires + 10 %, soit 11 000 quantités**	
Libellés	**Montants**	**Pourcentages**	**Montants**	**Pourcentages**
Chiffre d'affaires (CA)	1 800 000	100	1 980 000	100
Charges variables (CV)	1 053 000	58,50	1 158 300	58,50

Marge sur coûts variables (CA – CV)	**747 000**	**41,50** (1)	**821 700**	**41,50** (1)
Charges fixes (CF)	457 000		457 000	
Résultat (M/CV – CF)	290 000	16,11	364 700	18,40

(1) Soit, dans notre exemple, (747000 € de M/CV /1800000 € de CA) x 100 ou (821700 € de M/CV / 1980000 € de CA) x 100 = 41,50 %.

Constat 1 : comme déjà vu, les charges variables sont calculées en pourcentage du CA (58,50 %). Il en est de même pour la marge sur coûts variables (41,50 %).

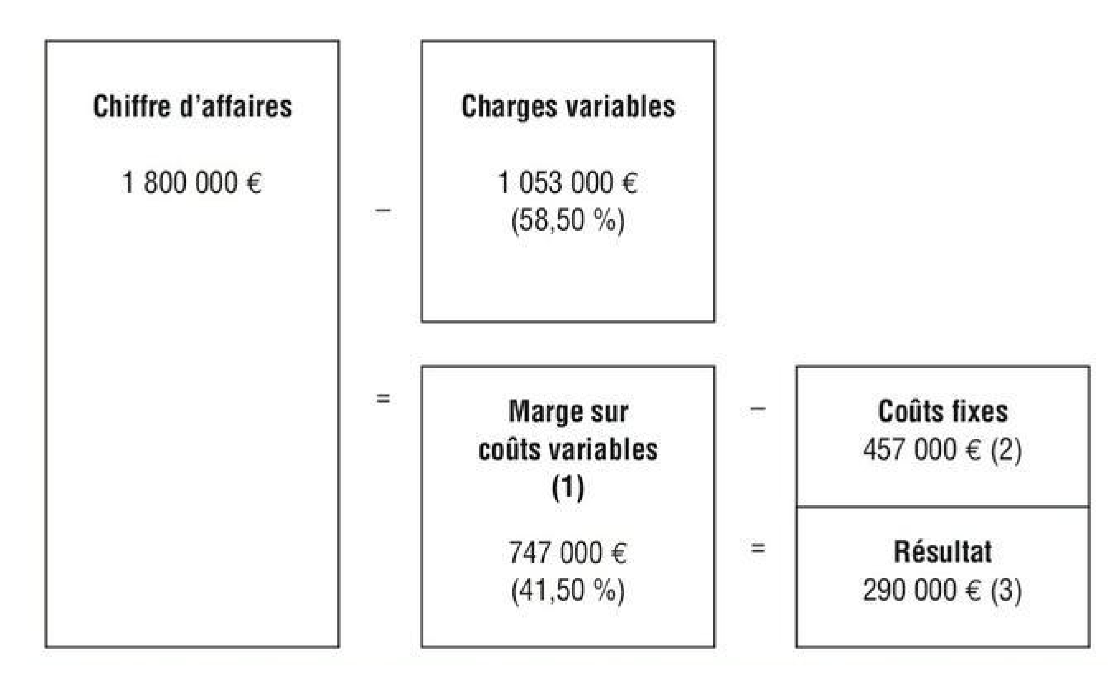
Constat 2 : quel que soit le chiffre d'affaires, toutes choses égales par ailleurs, le taux de la marge sur coûts variables est identique. Pour un chiffre d'affaires de 100 €, les charges variables sont de 58,50 € et la marge sur coûts variables de 41,50 €.

Constat 3 : à structure de coûts identiques (taux de marge sur coûts variables et charges fixes stables), le taux de rentabilité augmente lorsque l'activité augmente. Le taux est de 16,11 % pour un CA de 1800000 € et de 18,40 % avec 10 % d'augmentation de CA.

La figure ci-après permet de visualiser le rôle de la marge sur coûts variables et sa relation avec les autres éléments du tableau différentiel, notamment dans la formation du résultat.



En reprenant les éléments de la société Astuce contenus dans le tableau 5-4.



(1) La formation du résultat est conditionnée par le rapport entre la M/CV et le CA. Toute modification de charges, donc de la M/CV, a des incidences potentielles sur le résultat.

(2) Une modification des coûts fixes (ou charges de structure) transforme la valeur du résultat.

(3) En cas de résultat négatif, la marge sur coûts variables ne permettrait pas de faire face aux coûts fixes.

Figure 5-7 La marge sur coûts variables et le résultat.

Voici une visualisation graphique de la figure ci-dessus.

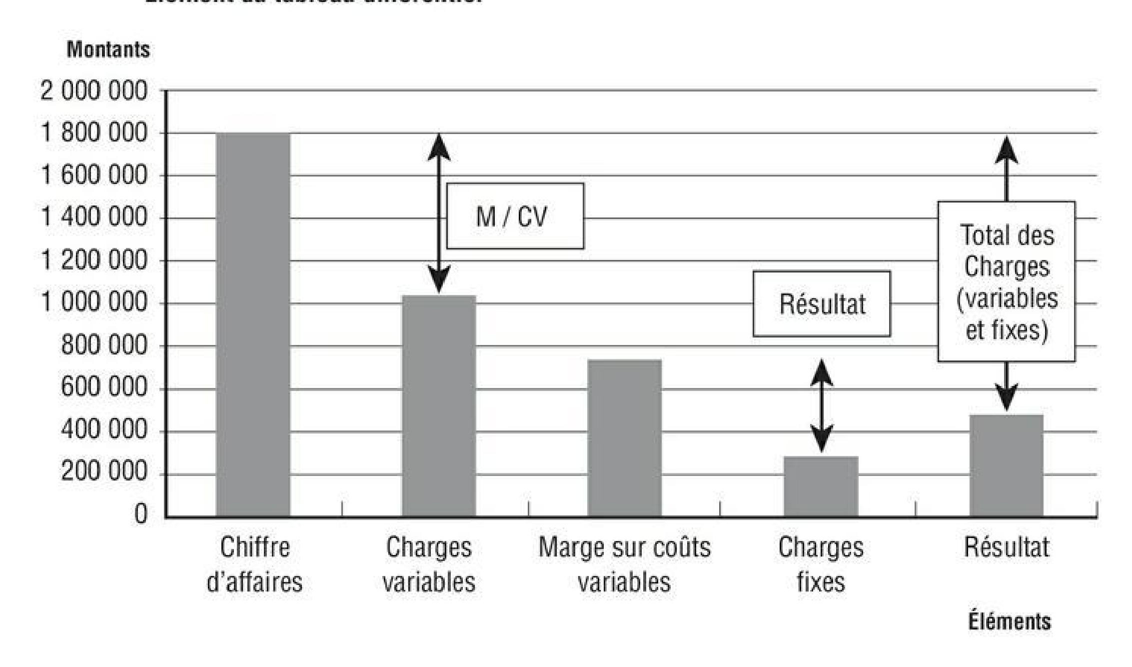


Figure 5-8 Présentation graphique du tableau différentiel.

La marge sur coûts variables doit permettre, autant que possible, de faire face aux charges fixes et de dégager du résultat.



Toutes choses égales par ailleurs, la marge sur coûts variables est proportionnelle au chiffre d'affaires, au même titre que les charges variables.



Si la construction du tableau différentiel ne pose pas de problème particulier, il est plus délicat de repérer la nature variable ou fixe des charges. Celle-ci dépend pour beaucoup du mode d'organisation de l'entité.

Prenons l'exemple des frais de stockage des marchandises :

- Si l'entreprise dispose de ses propres entrepôts, il s'agit de charges de structure, car elles sont indépendantes du volume d'activité (sur une courte ou moyenne période) ;
- Si l'entreprise fait appel à des prestataires de services, les charges facturées sont variables, car en relation avec le volume d'activité.

Le modèle coûts/volume/profit (CVP)

Le modèle CVP permet de prendre comme point d'entrée le résultat en intégrant la marge sur coût variable. Partons du modèle des coûts de toute organisation, Y = aX + b :

Coût total = (Quantité x Charges variables unitaires) + Charges de structure

Il est possible d'utiliser cette équation afin de déterminer le résultat de diverses façons :

Résultat = Chiffre d'affaires – Coût total

Résultat = Chiffre d'affaires – [(Quantité x Charges variables unitaires) + Charges de structure]

Résultat = Chiffre d'affaires – (Charges variables + Charges de structure)

Résultat = (Chiffre d'affaires – Charges variables) – Charges de structure

Résultat = Marge sur coûts variables – Charges de structure

L'application du modèle CVP



Reprenons les éléments de la société Astuce pour les 10000 produits vendus :

- Résultat = 290000 €
- Résultat = Chiffre d'affaires – (Charges variables + Charges de structure)
- Résultat = 1800000 € – (1053000 € + 457000 €)
  = 1800000€ - 1510000 € = 290000 €

Ou :

- Résultat = (Chiffre d'affaires – Charges variables) – Charges de structure
- Résultat = (1800000 € – 1053000 €) – 457000 € = 290000 €

- Résultat = 747000 € – 457000 € = 290000 €

Cette égalité peut aussi s'écrire en reprenant la structure du tableau différentiel :

Résultat = (Chiffre d'affaires x Taux de marge sur coûts variables) – Charges de structure.

- Résultat = (1800000 € x 41,50 %) – 457000 €
- Résultat = 747000 € – 457000 € = 290000 €

La figure suivante permet de visualiser le modèle.

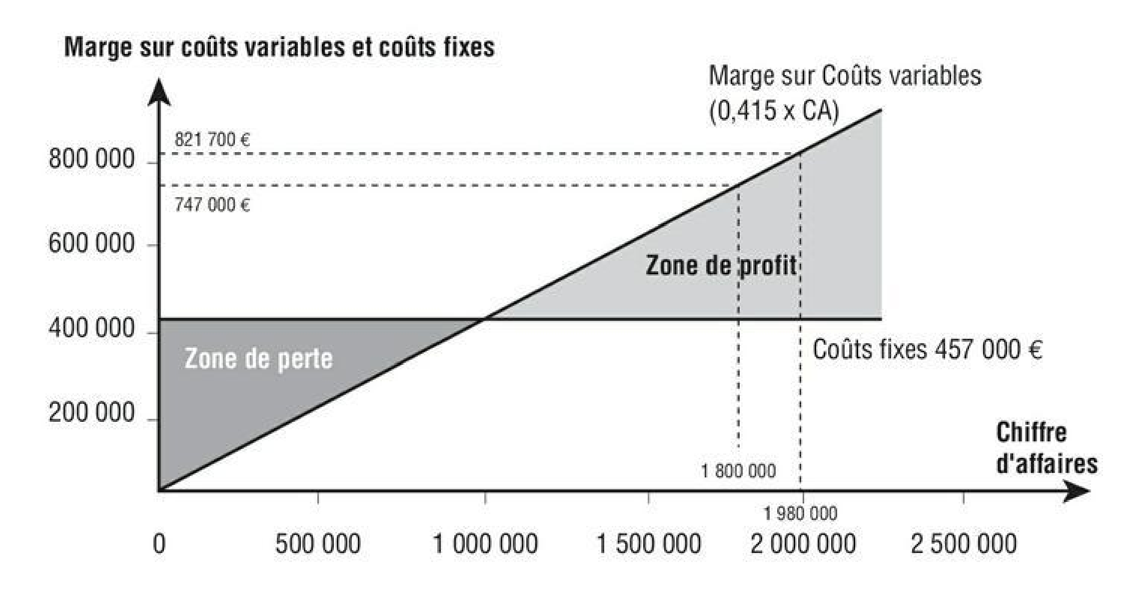


Figure 5-9 Représentation graphique du modèle coût/ volume/profit.

La marge sur coûts variables peut être visualisée sur un graphique comme ci-dessus, en utilisant l'équation M/CV = Taux de marge x CA.

- Pour un CA de 0 : M/CV = 0
- Pour un CA de 1800000 € : M/CV = 747000 € ; R = 290000 €
- Pour un CA de 1980000 € : M/CV = 821700 € ; R = 364700 €



La marge sur coûts variables exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires crée de la valeur. Au croisement des droites de la marge sur coûts variables et des frais fixes, le montant de la M/CV permet de compenser ces derniers et peut ensuite dégager du résultat dans la zone de profit. Plus le CA augmente (volume), plus le coût total augmente (coûts variables et charges de structure), plus la marge sur

coûts variables augmente et permet, une fois « compensées » les charges de structure, de dégager du profit.



Les trois situations de résultat possibles :

- CA = coûts totaux : le CA compense les charges. Le seuil de rentabilité est atteint, le résultat est égal à 0 ;
- CA < coûts totaux : le seuil n'est pas atteint, le résultat est négatif ; l'entreprise est dans la zone perte ;
- CA > coûts totaux : le seuil est dépassé, l'entreprise fait des bénéfices, elle est dans la zone de profit.



La question que doit se poser le gestionnaire est la suivante : à quel niveau d'activité (exprimé en chiffre d'affaires ou en volume), la marge sur coûts variables permet-elle de faire face aux charges de structure et d'envisager du bénéfice ?

Le seuil de rentabilité

La détermination du niveau d'activité (en valeur ou en volume) permettant de couvrir les charges est représentée par le *seuil de rentabilité* (SR), appelé aussi *chiffre d'affaires critique* ou *point mort*. À ce seuil, le résultat est donc nul.

La recherche du seuil de rentabilité en valeur

La *recherche du seuil de rentabilité en valeur* permet de connaître le début de la zone de profit.



Reprenons les éléments de la société Astuce.

En partant du tableau différentiel présenté ci-dessous, la valeur recherchée est le chiffre d'affaires correspondant à un résultat nul. On sait que R = 0 lorsque M/CV = CF. On connaît la valeur des charges fixes : 457000 €. On sait que la M/CV est proportionnelle au CA, soit dans notre exemple 41,50 % du CA.

Tableau 5-5 Tableau différentiel de la société Astuce.

Chiffre d'affaires critique	1 101 205	100 %
Charges variables		58,50 %
Marge sur coûts variables	**457 000**	**41,50 %**
Coûts fixes	457 000	
Résultat objectif	**0**	

D'où l'égalité suivante : pour que le résultat soit égal à 0, il faut que M/CV = CF, soit :

(41,50 % x CA) = 457000 €, d'où 0,4150 CA
= 457000 €

Et :

CA = 457000 € / 0,4150, soit 1101205 €

Ce chiffre d'affaires correspond à l'activité minimum nécessaire pour faire face aux charges variables et fixes. Il s'agit du seuil de rentabilité, c'est-à-dire le chiffre d'affaires avec lequel l'entreprise ne fait ni perte, ni bénéfice.

Il est possible de vérifier le chiffre d'affaires pour lequel le résultat est nul :

CA critique = 1101205 €

Marge sur coût variable dégagée
= 0,4150 x 1101205 € = 457000 €

CF = 457000 €

Résultat = 457000 € – 457000 € = 0

Une autre formule est utilisable :

SR = (CF x CA) / Marge sur coûts variables

Soit :

SR = (457 000 € x 1800000 €) / 747000 € = 1101205 €

Si l'on ne dispose que des éléments unitaires sans connaître les quantités, cette formule n'est pas utilisable !



La détermination d'un seuil de rentabilité global pour l'entreprise est par essence contestable. En effet, une entreprise a en général plusieurs types de production ou d'activité. Pour autant, le calcul du seuil permet d'appréhender le risque global. En ce sens, il est indispensable.



L'activité d'une entreprise étant rarement linéaire dans le temps, il est possible d'intégrer la saisonnalité afin d'affiner les calculs.

La recherche du seuil de rentabilité en quantité

La *recherche du seuil de rentabilité en quantité* permet d'affiner le calcul du seuil en valeur.

Pour cela, il suffit de diviser le montant du seuil de rentabilité par le prix de vente unitaire HT (le CA est exprimé, comme tous les éléments de gestion, sauf cas particulier, en HT)

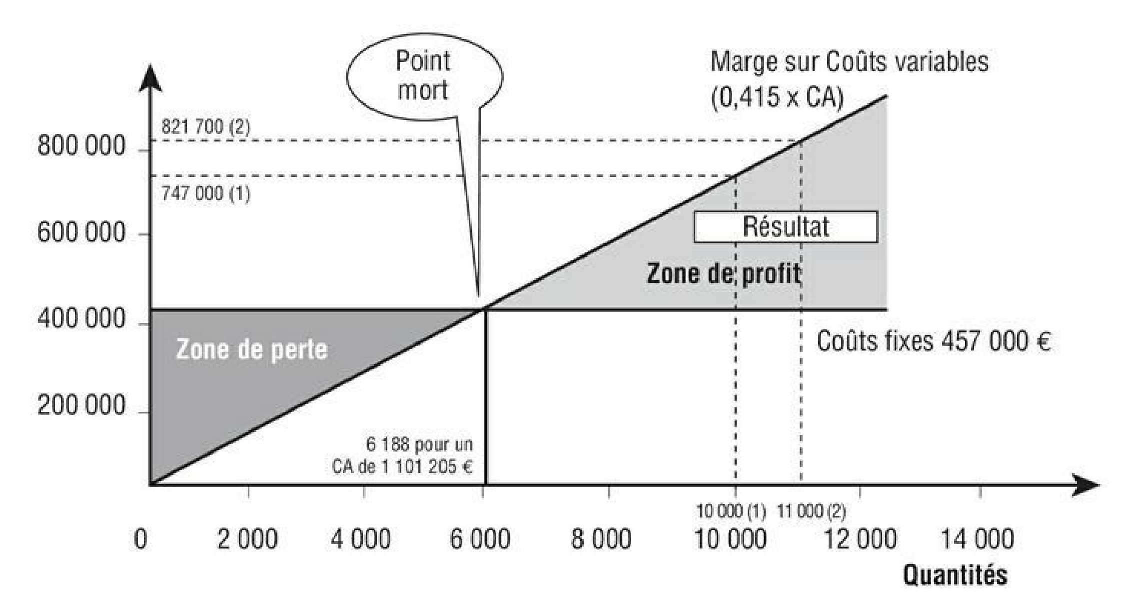
Rappel :

CA = (Quantité x Prix de vente)



Reprenons les éléments de la société Astuce.

Pour le prix de vente d'un produit de 180 €, en partant du seuil de rentabilité trouvé précédemment, on obtient : 1101205 € / 180 € = 6117,80, soit 6118 produits à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité, ce qui peut se représenter graphiquement de la façon suivante.



(1) Pour un CA de 1800000 € (10 000 unités x 180 €), le résultat est de 290000 € (747 000 € de M/CV- 457 000 € de charges fixes).

(2) Pour un CA de 1980000 € (11 000 unités x 180 €), le résultat est de 364700 € (821 700 € de M/CV- 457 000 € de charges fixes).

Figure 5-10 Le seuil de rentabilité par représentation graphique.

Pour chaque quantité de production vendue, il est possible de déterminer graphiquement la M/CV et le résultat. Pour le CA de 1800000 € correspondant à 10000 produits, la marge sur coûts variables est de 747000 € (0,415 x 1800000 €) et le résultat situé dans la zone de profit de 290000 € (747000 € – 457000 €).

Le schéma met en évidence qu'à l'intersection entre la droite de la M/CV et celle des coûts fixes, l'entreprise atteint son seuil de rentabilité. Il correspond à une quantité vendue de 6188, comme calculée précédemment.


N'oubliez pas

Il convient d'appréhender le seuil de rentabilité comme un indicateur permettant au gestionnaire de piloter. Pour une entreprise donnée, la connaissance d'un niveau de production minimum nécessaire sur un marché donné renseigne sur la taille critique qui représente le niveau de production à atteindre pour être rentable sur ce marché.

La recherche du seuil de rentabilité en durée

La *recherche du seuil de rentabilité en durée* ou *en date* indique le moment à partir duquel le seuil de rentabilité est atteint, c'est-à-dire le moment où l'entreprise commence à dégager du bénéfice, c'est le point mort.



Reprenons les éléments de la société Astuce en considérant que le chiffre d'affaires est réparti de façon linéaire dans l'année (l'exercice comptable coïncide avec l'année civile). En partant du chiffre d'affaires annuel de 1800000 €, on calcule le chiffre d'affaires mensuel, soit 150000 € (1800000 € / 12 mois). Le seuil de rentabilité calculé est de 1105205 €.

Ce chiffre d'affaires minimum est atteint au bout de 7 mois et 11 jours, soit 221 jours, c'est-à-dire le 11 août : SR / CA mensuel = 1101205 € / 150000 € = 7,34 mois, soit 7 mois et 11 jours (0,34 x 30 jours).

Un autre calcul est possible (en considérant la répartition du chiffre d'affaires linéaire dans l'année) :

Le CA de 1800000 € est réalisé en 12 mois. On sait que le CA minimum à réaliser pour avoir R = 0 est de 1101205 €.

Pour savoir quand ce seuil sera atteint, il est possible de faire un produit en croix :

1800000 € => 12 mois

1101205 € => ? (X)

1800000	12 mois
1101205	X

Donc 1800000 x X = 1101205 x 12

Soit : $$\frac{1101205 \times 12}{1800000} = 7{,}34 \text{ mois}$$

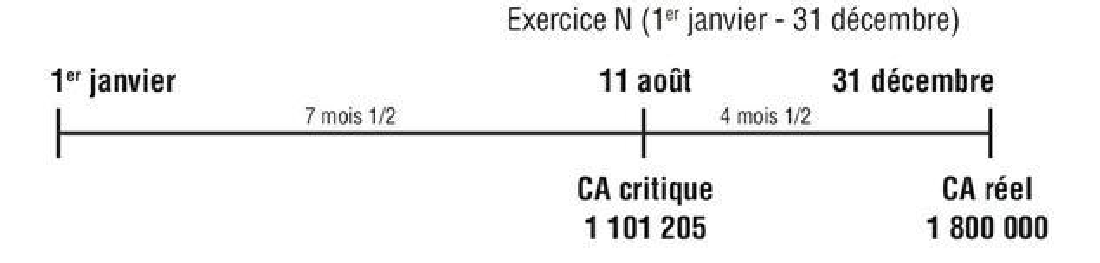
Pour le chiffre d'affaires annuel correspondant à des ventes de 11000 produits, le chiffre d'affaires est de 1980000 €, d'où un chiffre d'affaires mensuel de 165000 €.

D'où :

1101205 € / 165000 € = 6,67 mois, soit 6 mois et 21 jours (0,67 x 30 jours).

Le seuil est atteint au bout de 201 jours, ce qui représente le 21 juillet de l'année.

Le schéma permet de visualiser sur une échelle le positionnement du CA critique dans l'année.



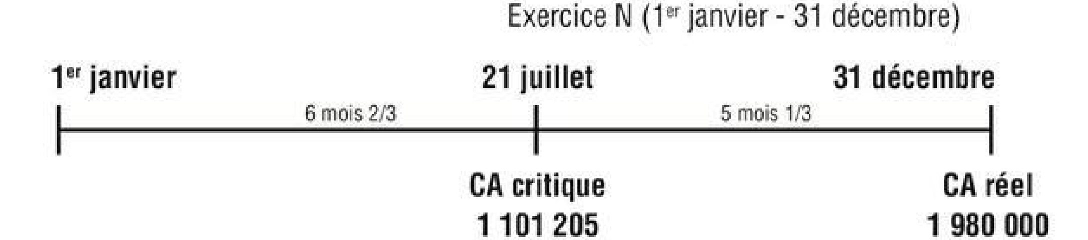


Figure 5-11 Date d'atteinte du seuil sur une échelle de temps.

À partir de ces deux échelles de temps, il est possible de faire les deux constats suivants :

Constat 1 : à structure de coûts identique, le seuil de rentabilité est atteint plus tôt lorsque le chiffre d'affaires augmente.

Constat 2 : plus le seuil de rentabilité est atteint tôt dans l'année, moins l'entreprise a un risque d'exploitation dans la mesure où elle dégagera du bénéfice plus rapidement.



Le calcul du seuil en durée ou en date ne signifie pas qu'après l'avoir atteint l'entreprise n'a plus de charges. La *couverture des coûts fixes* étant réalisée potentiellement, il conviendra de faire face aux charges variables tout le reste de l'année. Le seuil est à considérer comme un niveau d'activité à atteindre au cours de l'année afin de pouvoir dégager du bénéfice.



Le seuil de rentabilité se calcule en valeur ou en montant, le point mort en durée ou en date. Les deux peuvent être représentés graphiquement.

Le seuil et la modification de structure

Le seuil et la modification de structure sont étroitement liés. L'équation des coûts telle que proposée précédemment permet de déterminer le seuil de rentabilité. Ce dernier ne change pas tant que l'équation des coûts reste identique. Celle-ci peut varier par une modification des charges variables ou/et des charges fixes. Ces dernières sont modifiées le plus souvent à l'occasion d'un investissement.



Une entreprise souhaite réaliser un investissement afin d'augmenter sa capacité de production. Son équation de coûts actuelle est la suivante : coût total = (55 x quantités) + 90000 €, (Coût total = (Coût variable unitaire x Quantités) + Coûts fixes).

Le taux de marge sur coûts variables est de 35 % et ne devrait pas changer avec l'investissement.

Les nouvelles charges de structure vont passer à 105000 €.

Calculons le seuil de rentabilité :

SR = Montant des charges fixes / Taux de marge sur coûts variables

Le seuil de rentabilité actuel est de 257143 €, (90000 € / 0,35) x 100.

Le nouveau seuil serait de 300000 €, (105000 € / 0,35) x 100. La figure ci-dessous permet de mettre en évidence la modification constatée.

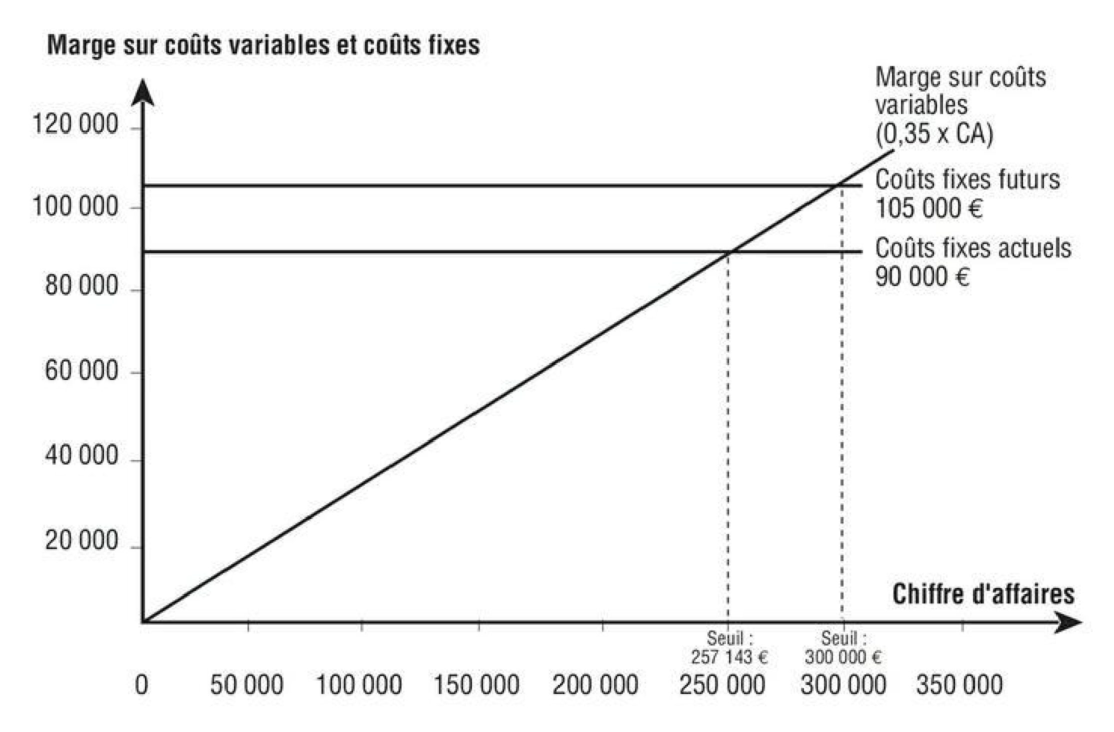


Figure 5-2 Changement de structure et modification de seuil de rentabilité.

Constat 1 : à taux de marge sur coûts variables identiques, une augmentation des charges de structure augmente le seuil de rentabilité.

Constat 2 : la modification du seuil de rentabilité a une influence sur les zones de perte et de profit.

Constat 3 : pour une augmentation des charges fixes de 15000 €, le seuil de rentabilité augmente de 42867 € (300000 € – 247143 €). Ceci implique qu'il faut réaliser un chiffre d'affaires plus élevé que la valeur de l'augmentation des coûts fixes pour y faire face.



Le seuil de rentabilité dépend de la structure des coûts, tout changement dans l'équation des coûts le modifie.



L'augmentation du seuil n'implique pas nécessairement plus de difficultés à réaliser un bénéfice. En effet, il faut mettre en relation la valeur du seuil et celle du chiffre d'affaires. Cette démarche permet de mesurer le risque d'exploitation.

Le risque d'exploitation

Le *risque d'exploitation* supportable est la capacité de l'entreprise à subir une baisse de chiffre d'affaires sans se retrouver en perte, à ne pas être en dessous du seuil de rentabilité. Pour une organisation non lucrative ou un centre de profit, il représente la baisse de budget supportable au regard de ses coûts.

Pour mesurer le risque d'exploitation, on peut calculer la *marge de sécurité*. Cette marge, lorsqu'elle est exprimée en indice, s'appelle l'*indice de sécurité*.

La marge de sécurité se calcule par la différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité :

Marge de sécurité = (CA – SR)

L'indice de sécurité équivaut au rapport entre la marge et le seuil (il est possible de calculer cet indice en pourcentage) :

Indice de sécurité = (CA – SR) / SR ou (Marge de sécurité / SR)

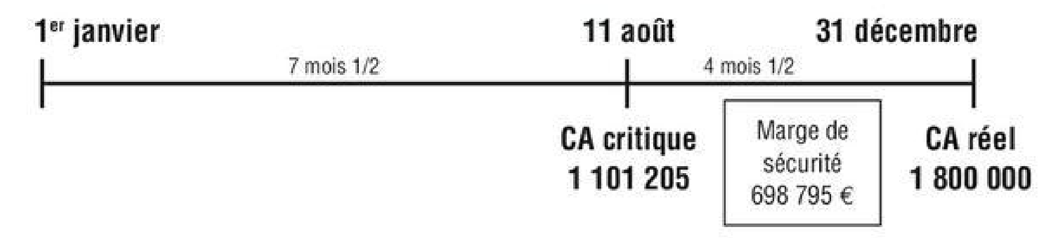


Reprenons les éléments de la société Astuce.

Pour un chiffre d'affaires de 1800000 €, la marge de sécurité est de 698795 € (1800000 € – 1101205 €). Pour un chiffre d'affaires de 1800000 €, l'indice de sécurité est de 0,63 (698795 € / 1101205 €). Il est possible d'exprimer cet indice en taux : taux de sécurité de 63 %.

Pour le chiffre d'affaires de 1980000 €, la marge de sécurité est de 878795 € (1980000 € – 1101205 €), soit un indice de 0,8 (taux de 80 %).

Les figures suivantes permettent de mettre en évidence ces marges.



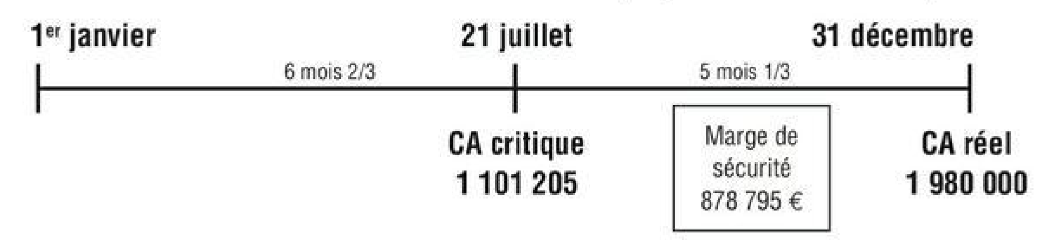


Figure 5-13 La marge de sécurité sur une échelle de temps.

***Constat 1** :* en règle générale, plus l'indice de sécurité est élevé, plus l'entreprise est rentable rapidement puisque le seuil est atteint plus tôt. L'entreprise rentre dans sa zone de profit et maximise ainsi sa sécurité.

Constat 2 : plus le seuil de rentabilité est atteint rapidement et plus l'entreprise rentre dans la zone de profit et limite ainsi le risque de perte.



L'indice peut être trouvé en divisant le CA par le seuil.

Pour le premier CA : (1800000 € / 1101205 €) = 1,63 (1 + 0,63)

Pour le second : (1980000 € / 1101205 €) = 1,80 (1 + 0,8)



Pour une entreprise n'ayant que des charges variables, l'équation de ses coûts est de la forme Y = aX. Pour exemple, une entreprise faisant réaliser toute son activité par des prestataires externes limiterait considérablement ses risques, qu'elle transférerait sur les autres entreprises. En effet, pour zéro production, elle n'aurait pas de charges. Ces dernières ne s'activeraient qu'à la première unité produite. Dans ce type de structure productive, appelé firme creuse, la marge sur coûts variables est dégagée, dès la première unité vendue, par la différence entre le CA et les coûts (variables). Cette marge sur coûts variables est égale au résultat.



Bien sûr, dans la réalité, il est impossible de ne pas avoir de charges de structure, mais leur réduction est au centre des préoccupations des décideurs. Ne sont pas abordés ici les effets pervers d'une telle structure, notamment l'abandon ou l'absence de savoir-faire, comme la vulnérabilité face aux prestataires.

La variation des stocks et le seuil de rentabilité

Les calculs présentés dans les paragraphes précédents ne prennent pas en compte la différence entre les achats de matières premières et leur consommation, la production de produits finis et les produits vendus, les achats de marchandises et les marchandises vendues.

Ce décalage, appelé *variation des stocks*, concerne trois types de stocks : matières premières, marchandises et produits finis (nous ne prendrons pas en compte les stocks d'en-cours).

La variation des stocks met en évidence la différence de valeur entre le stock initial (de début de période) et le stock final (de fin de période). Cette variation, inscrite dans le compte de résultat, est à prendre en compte dans la mesure où elle impacte les coûts.



Si l'on considère les matières premières d'une entreprise, pour un stock initial (SI) de 25000 € et un stock final (SF) de 35000 €, la variation est donc de 10000 €. Dans la mesure où l'entreprise a un stock plus élevé en fin de période, elle a moins consommé qu'acheté. En supposant que les achats de matières ont été pendant l'exercice de 380000 €, la consommation n'est que de 370000 €. Cette charge variable est celle prise en compte dans le calcul des coûts, puisqu'elle correspond à ce qui a été réellement utilisé pour la production.

La variation des stocks de marchandises fonctionne de la même façon. La charge retenue est le coût d'achat des marchandises vendues et non celle des marchandises achetées.

Du côté des produits finis, pour un stock initial (SI) de 95000 € et un stock final (SF) de 75000 €, la variation des stocks est de 20000 €. Dans la mesure où l'entreprise a un stock moins élevé en fin de période, elle a vendu plus de produits finis qu'elle n'en a fabriqués.

Les achats de matières premières ou de marchandises sont à considérer comme des charges variables s'il n'y a pas de stocks.



Dans le cas où une variation des stocks existe, la charge à prendre en considération est la consommation des matières premières ou le coût d'achat des marchandises vendues. En ce qui concerne les produits, c'est la production vendue qui est à prendre en compte.

Le seuil de rentabilité et les objectifs de bénéfice

La recherche d'un chiffre d'affaires correspondant à un objectif de bénéfice que l'entreprise se fixe est possible.



Reprenons les éléments de la société Astuce :

L'entreprise souhaite réaliser un bénéfice pour une année de 320000 €.

Pour connaître le chiffre d'affaires à réaliser, en partant de l'équation :

R = M/CV – CF

R = (CA x taux de M/CV) – CF

Les éléments connus sont :

R = 320000 €

Taux de M/CV = 41,50 % du CA

CF = 457000 €

Donc :

320000 € = (CA x 0,4150) – 457000 €

320000 € + 457000 € = CA x 0,4150,
donc 777000 € / 0,4150 = CA

D'où, chiffre d'affaires à réaliser : 1872289 €.



Pour déterminer le chiffre d'affaires à atteindre, avec un objectif de bénéfice donné, il suffit de trouver la valeur de la marge sur coûts

variables, qui correspond à l'objectif de bénéfice + charges fixes, ou de résoudre l'équation :

(Résultat + CF) / Taux de M/CV

Cette recherche de CA peut aussi être réalisée ou vérifiée en reprenant le tableau différentiel ci-dessous :

Tableau 5-6 Tableau différentiel avec objectif de résultat.

Chiffre d'affaires à atteindre	1 872 299	100 %
Charges variables	1 095 289	58,50 %
Marge sur coûts variables	770 000	41,50 %
Coûts fixes	457 000	
Résultat objectif	320 000	

La recherche d'un chiffre d'affaires à réaliser au-delà du seuil de rentabilité permet à l'entreprise de commencer à dégager du bénéfice.

En effet, au seuil de rentabilité, la marge sur coûts variables a permis de faire face aux coûts fixes. Au-delà du seuil, toute marge sur coûts variables dégagée devient du bénéfice.



Pour un objectif de résultat de 320000 €, le chiffre d'affaires complémentaire à dégager sera égal à :

CA complémentaire x 0,4150 = 320000

D'où CA = 320000 € / 0,415 = 771084,34 € de CA complémentaire à réaliser à partir du seuil de rentabilité.

Ce calcul peut être vérifié : Chiffre d'affaires à réaliser = SR + Chiffre d'affaires complémentaire, soit

1101205 € + 771084,34 € = 1872299 €

Le graphique suivant permet de mieux visualiser le lien entre CA, M/CV et résultat.

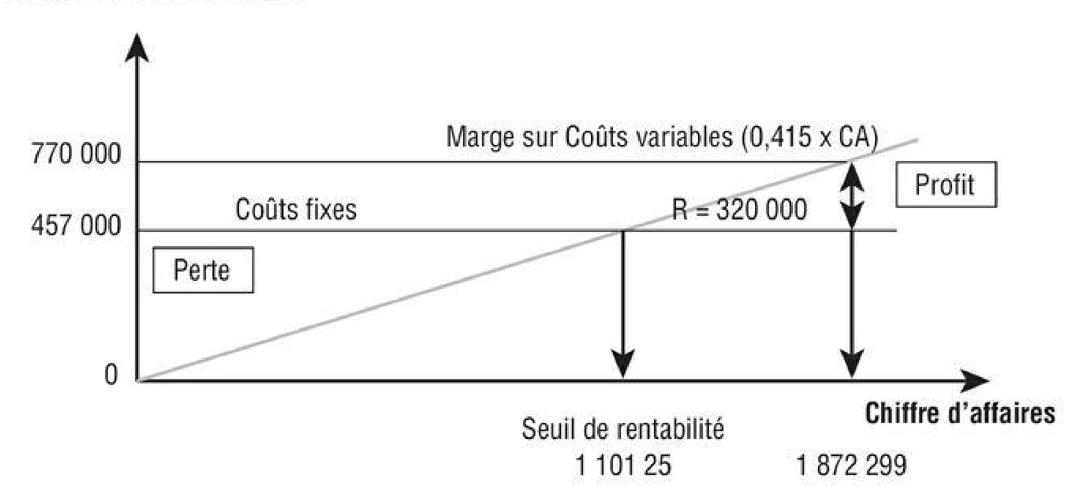


Figure 5-14 Zones de profit et de perte.



À partir du seuil de rentabilité, toute marge sur coûts variables dégagée devient du bénéfice.

L'arbitrage charges variables/ charges fixes

La structure des coûts a permis de mettre en évidence le fait que la régulation des charges variables est plus aisée que celle des charges de structure. En effet, les charges variables étant dépendantes de l'activité, elles s'adaptent proportionnellement au volume du chiffre d'affaires. Les charges fixes ne se modifient qu'après une période. Elles évoluent sous forme de paliers. Leur inertie entrave leur adaptation rapide à l'activité. Dans la maîtrise de son modèle, une entreprise peut être confrontée à des arbitrages entre la nature de ses charges, variables ou fixes. La configuration du modèle a des incidences sur la structure des coûts et donc sur la rentabilité. Les choix peuvent être motivés par des événements internes ou externes.

Exemples d'événements internes :

- Modification de l'organisation du travail entraînant une variation de la productivité ;

- Amélioration des processus ;
- Actions permettant de faire baisser le taux de casse ;
- Investissement d'économie en matières premières consommées ;
- Investissement de production ;
- Travaux d'économie, notamment sur l'énergie…

Exemples d'événements externes :

- Augmentation du prix des matières premières ;
- Modification de la réglementation ;
- Rupture technologique…



En fonction des aléas externes ou internes, l'équilibre entre les charges variables et les charges fixes est perturbé. Les composants de l'équation Y = aX + b s'en trouvent modifiés ainsi que le seuil de rentabilité. Il convient pour le décideur de tenir compte de ces changements afin de réaliser les arbitrages nécessaires.



Une entreprise a une répartition de ses coûts comme suit : 125 € de charges variables unitaires, 350000 € de charges fixes mensuelles. La production vendue moyenne mensuelle est de 5000 unités. Chaque unité est vendue 240 €.

L'équation des coûts (Y = aX + b) est donc de : (125 € x X) + 350000 €, ce qui donne, pour 5000 unités : (125 € x 5000) + 350000 € = 975000 €, soit un coût unitaire de 195 € (975000 € / 5000).

Cette entreprise envisage d'investir, pour la somme de 1000000 € (HT), dans des machines plus performantes. Cet investissement devrait permettre de réduire les consommations de matières premières comme les autres charges variables de 10 %. En contrepartie, les charges de structure augmenteraient de la valeur des dotations aux amortissements. La machine ayant une durée de vie de cinq ans, le taux d'amortissement retenu est de 20 % annuel en système linéaire (100 / 5 ans). On considère que les anciennes charges fixes ne changent pas.

Le manager est confronté à la problématique suivante : quel impact aurait cet investissement sur les coûts et la rentabilité ? Quel arbitrage réaliser entre le maintien de la situation actuelle ou la réalisation de cet investissement ?

L'utilisation du modèle de coûts permet d'apporter des éléments de réponse. Il faut rechercher la nouvelle équation de coûts.

Charges variables unitaires : 125 € x 90 % = 112,50 €. Nous observons un gain de 12,50 € par unité produite (125 € – 112,50 €) correspondant aux 10 % d'économie réalisés sur la matière, soit 62500 € pour les 5000 produits fabriqués.

Charges fixes : la dotation annuelle aux amortissements pour la nouvelle machine est de 200000 €, soit 1000000 € x 0,20. Le calcul se faisant sur la base d'une activité mensuelle, la dotation moyenne mensuelle est de 16667 € (200000 € / 12).

Les charges fixes totales, si l'on cumule les anciennes dotations aux nouvelles, sont donc de 366667 €, soit 350000 € + 16667 €.

La nouvelle équation des coûts est donc :

Y = 112,50X + 366667 €

Si l'on considère la même production mensuelle de 5000 unités :

Coût total : [(112,50 € x 5000) + 366667 €]
= 929166,67 €

Ce qui revient à un coût unitaire de 185,83 € (929166,67 € / 5000).

Avant investissement, le coût unitaire est de 195 €. Après investissement, il serait de 185,83 €, soit une diminution de 9,17 €, ce qui équivaut à 4,7 % d'économie sur les coûts, (9,17 € / 195 €) x 100, soit au total 45833 € (9,17 € x 5000).



La structure des coûts ayant changé, le seuil de rentabilité comme la marge de sécurité ne sont plus les mêmes.

Le manager peut donc arbitrer favorablement pour le nouvel investissement puisque ce dernier permet d'augmenter la rentabilité.

Le schéma ci-après met en évidence cet arbitrage favorable.

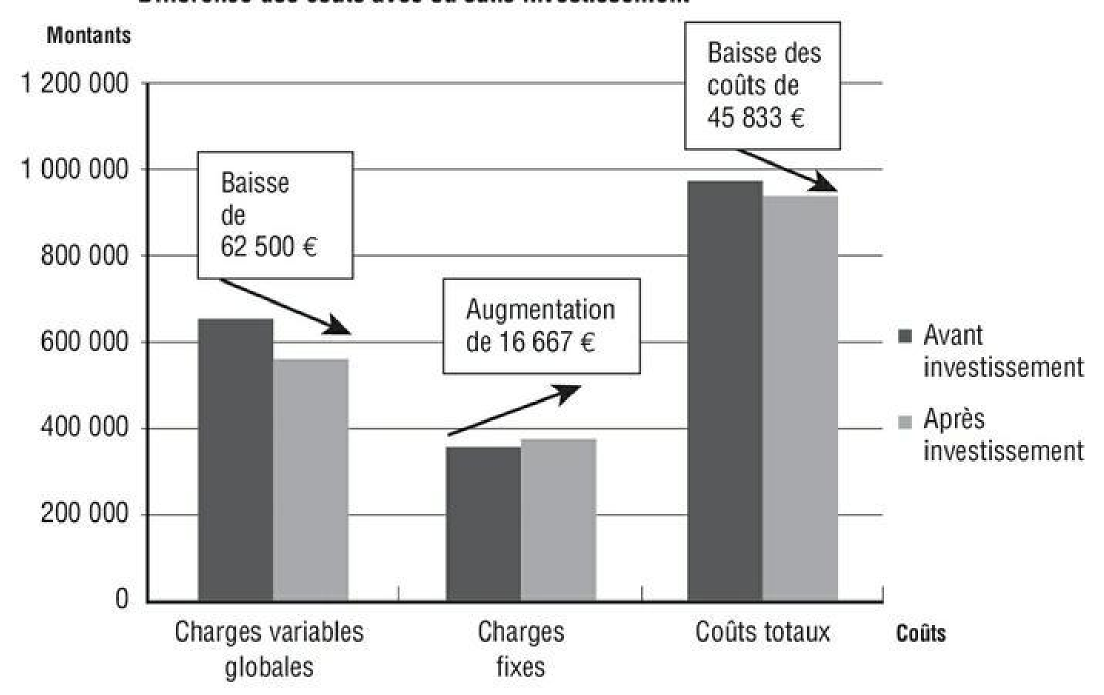


Figure 5-15 Modification prévisionnelle des coûts : comparaison avant et après investissement.

Constat 1 : le gain de 10 % réalisé sur les charges variables est unitairement de 12,50 € (125 – 112,50), soit globalement de 62500 € (12,50 € x 5000). Il compense largement l'augmentation de 16667 € de frais fixes liés aux nouveaux investissements.

Constat 2 : globalement, la baisse des charges de 45833 € (– 62500 € de charges variables + 16667 € de charges fixes) se reporte sur le coût unitaire par une diminution de 9,17 € (45833 € / 5000).

Constat 3 : pour un chiffre d'affaires identique de 1200000 € (240 € x 5000), le résultat augmente de 45850 €. L'arbitrage est favorable.



Toute modification de structure (charges variables unitaires et charges fixes globales) a des incidences dans l'équation des coûts.



Dans certaines circonstances, notamment en raison d'obligations réglementaires (exemple : modification du taux de composants organiques volatiles contenu dans les peintures), de contraintes de production (investissement indispensable pour répondre à une augmentation de la demande impossible à satisfaire au regard de la capacité de production actuelle), etc., certains arbitrages sont contraints. Pour autant, la connaissance de la nouvelle équation des

coûts est intéressante afin de pouvoir anticiper le montant des coûts et le résultat.



L'arbitrage peut intégrer la saisonnalité de l'activité afin d'affiner les calculs.

Les limites de l'approche par le seuil de rentabilité

La détermination du seuil de rentabilité est relativement aisée à réaliser et permet d'obtenir une équation facilement manipulable. Pour autant, il convient d'indiquer quelques limites.

- **Les *charges opérationnelles* dépendantes de l'évolution de l'activité fluctuent en valeur, mais elles peuvent aussi fluctuer en pourcentage à l'occasion d'une modification d'une charge variable unitaire ou d'un changement de prix.** En conséquence, le taux de marge sur coûts variables en serait lui aussi modifié, comme la valeur du seuil de rentabilité. D'autre part, ces mêmes charges peuvent augmenter ou diminuer unitairement, en fonction de l'évolution des prix d'achat facturés par les fournisseurs, de la productivité, de l'effet d'expérience (capacité à produire plus en moins de temps grâce à la technique ou à la montée en compétences), le coût de chaque unité produite n'est donc pas exactement identique. Le taux de charges variables est dès lors un taux moyen constaté.
- **Les *charges de structure* liées aux capacités de production peuvent être amenées à évoluer, soit par une amélioration interne, soit par un investissement, même de courte durée.** Dans ce cas, le caractère constant de ces charges n'est pas totalement exact.

Ainsi, il convient d'appréhender ce modèle (comme beaucoup d'autres) comme un moyen de compréhension et de pilotage pour le gestionnaire. Pour une entreprise donnée, savoir qu'il faut atteindre en moyenne un certain volume de production pour être compétitif renseigne sur la taille critique, sur le niveau de production à atteindre pour être rentable sur un marché, sur le prix à ne pas dépasser, etc.

Dans un environnement changeant, il est donc très difficile de s'appuyer totalement sur ce modèle pour faire des prévisions, d'autant plus que les entreprises ont en général plusieurs productions



correspondant à des modèles de coûts différents. La détermination d'un niveau global de seuil, bien que pratique, est par essence contestable. Toutefois, l'approche par le seuil et la structure des coûts n'est pas à remettre en cause, si elle permet au manager de comprendre la formation et la réaction des charges de son organisation, de pouvoir agir et anticiper en connaissance de cause.



Afin d'affiner l'approche par le seuil, il est possible de complexifier le repérage des charges en prenant en compte leur caractère direct ou indirect (voir chapitre 14) et de réaliser un calcul de seuil par type de production.

DANS CE CHAPITRE

Utiliser le seuil de rentabilité pour la prévision du résultat

•

Le calcul de l'activité prévisionnelle

•

La relation entre deux éléments constitutifs de l'activité

Chapitre 6
Les prévisions du chiffre d'affaires et du résultat

Dans un univers fluctuant et incertain, le manager se doit d'anticiper l'avenir. Pour cela, il doit analyser les résultats antérieurs et prévoir l'activité à l'aide d'outils statistiques qui peuvent en découler. Ce chapitre vous présente des outils statistiques de base pour la prévision des ventes et du résultat. Nous vous proposons quelques méthodes simples.

Le seuil de rentabilité et les prévisions de résultats

Si le seuil de rentabilité permet de mettre en évidence le niveau d'activité nécessaire pour compenser les charges et commencer à réaliser du bénéfice (voir chapitre 5), il permet aussi de calculer le résultat attendu en fonction des prévisions de chiffre d'affaires.



Un entrepreneur vend sa production sur la base d'un prix unitaire de 125 €. Les charges variables unitaires sont de 60 €, les coûts fixes de 120000 €. Il souhaite connaître les résultats possibles en partant du seuil de rentabilité de son entreprise. Trois hypothèses de volume de ventes sont envisagées : 2000, 2150 et 2300.

La marge sur coûts variables unitaire est 65 € (120 € – 60 €) ; elle représente 52 % du prix de vente :

(65 € / 125 €) x 100 = 52 %

L'équation des coûts, de la forme Y = ax + b, se traduit en gestion de la façon suivante :

Coût total = (Charges variables unitaires x Quantité) + Coûts fixes

D'où :

Coût total = (60 € x X) + 120000 €

Le seuil rentabilité (Coûts fixes / Taux de marge sur coûts variables) est égal à

120000 € / 0,52 = 230769 €

Le tableau différentiel ci-dessous permet de calculer les résultats en fonction des trois hypothèses de volume de ventes.

Tableau 6-1 Détermination des résultats en fonction d'hypothèses d'activité.

Structure	**Hypothèses**			
Quantités vendues		2000	2150	2300
Chiffre d'affaires	100 %	250000 €	268750 €	287500 €
Coûts variables	48 %	120000 €	129000 €	138000 €
Marge sur coûts variables	52 %	130000 €	139750 €	149500 €
Coûts fixes	120000 €	120000 €	120000 €	120000 €
Résultat		10000 €	19750 €	29500 €

Constat 1 : le seuil de rentabilité en quantité est donc inférieur à 2000 produits vendus, dans la mesure où le résultat est positif.

Constat 2 : le seuil de rentabilité en quantité est de 1846 produits vendus ; soit : seuil de rentabilité / prix de vente unitaire (230769 € / 125 €). Cette quantité de produits minimum permet de couvrir les charges et d'obtenir un résultat égal à 0.

Constat 3 : le seuil de rentabilité est le même dans les trois hypothèses quel que soit le niveau d'activité tant que le taux de marge sur coûts variables est de 58 % et les charges fixes de 120000 €.

Ces constats étant faits, la recherche des résultats est désormais possible. Sachant qu'à partir du seuil de rentabilité, la marge sur coûts variables devient du bénéfice : au-delà du chiffre d'affaires de 230769 €, toute marge sur coûts variables dégagée permet d'assurer la rentabilité.

La recherche du résultat à partir du seuil de rentabilité peut se faire de la façon suivante :

(CA prévisionnel – Seuil de rentabilité) x Taux de marge sur coûts variables = Résultat

En prenant l'hypothèse de 2000 produits vendus, soit

(250000 € – 230769 €) x 0,52 = (19231 € x 0,52)
= 10000 €

On retrouve le montant du résultat calculé dans le tableau différentiel ci-dessus.

En prenant l'hypothèse de 2300 produits vendus, la recherche du résultat à partir du seuil de rentabilité peut se faire selon la même démarche, soit :

(287500 € – 230769 €) x 0,52 = (56741 € x 0,52)
= 29500 €

Le seuil de rentabilité peut aussi être utilisé pour déterminer le chiffre d'affaires à atteindre en fonction d'un objectif de résultat, pour autant des méthodes statistiques peuvent être utilisées pour faire des prévisions en prenant en compte la tendance sur plusieurs périodes.



Les méthodes statistiques présentées ci-après le sont dans une logique linéaire, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires évolue de façon régulière, sans forte rupture. Les prévisions ne sont pertinentes que dans cette hypothèse.

La méthode des points extrêmes

Cette méthode consiste à prendre le premier et le dernier point d'une série statistique et de tracer une droite afin d'obtenir la tendance. C'est la méthode dite *des points extrêmes*. Elle est la plus rapide et pratique pour faire des prévisions.

Un graphique peut permettre de tracer la droite de tendance en prenant en compte les deux points extrêmes, puis de la prolonger pour réaliser les prévisions.



Une entreprise de fabrication de piscines, Blue Water, dispose des chiffres d'affaires des six dernières années. Son chiffre d'affaires évolue fortement depuis quelques années. Afin de répondre à la demande potentielle, le responsable souhaiterait réaliser des investissements de production. Pour cela, il a besoin d'anticiper le montant des futurs chiffres d'affaires.

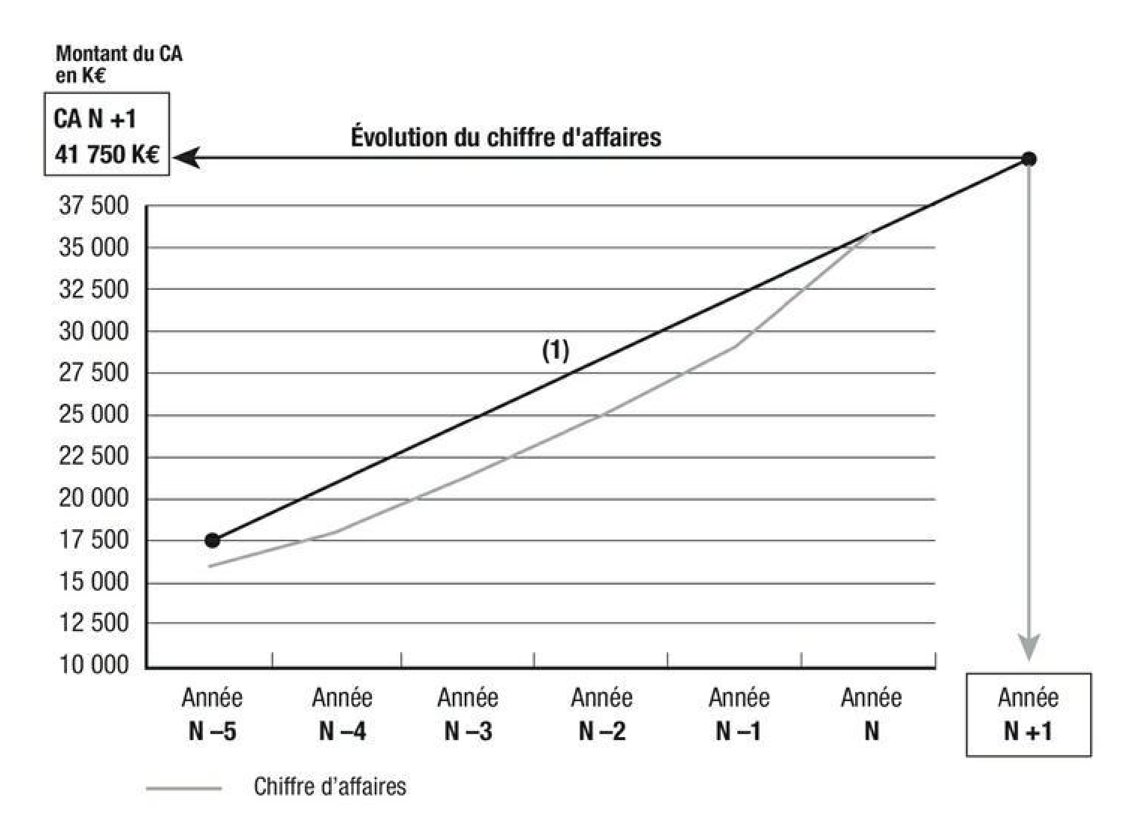
Tableau 6-2 Les chiffres d'affaires de la société Blue Water (chiffres des six dernières années).

Années	Année N – 5	Année N – 4	Année N – 3	Année N – 2	Année N – 1	Année N
Total chiffre d'affaires en K€	15500	18000	21000	24950	29250	35400
% d'évolution	18,00 %	16,13 %	16,67 %	18,81 %	17,23 %	21,03 %

Constat : le chiffre d'affaires augmente tous les ans de façon continue et d'un pourcentage assez régulier. Sa moyenne sur les six années est proche de 18 %.

Comment prévoir le chiffre d'affaires de N+1 ?

Il est possible de réaliser un graphique en reportant les chiffres d'affaires observés sur les six ans, puis de tracer une droite entre les deux points extrêmes : 15500 K€ pour l'année N – 5 et 35400 K€ pour l'année N.



(1) Le tracé d'une droite de tendance permet de déterminer graphiquement le chiffre d'affaires prévisionnel de N+1 : celui-ci peut être évalué à 41750 K€.

Figure 6-1 Évolution du chiffre d'affaires et la prévision N+1.

Il est aussi possible de déterminer la valeur du chiffre d'affaires prévisionnel de N+1 en s'aidant du pourcentage moyen de progression sur les six années, qui est proche de 18 %. D'où un chiffre d'affaires, en partant de la dernière année N, d'environ 41750 K€ (35400 K€ x 1,18).

Constat 1 : la méthode des points extrêmes permet de lisser les irrégularités entre les deux points extrêmes de la droite.

Constat 2 : la méthode des points extrêmes permet de faire des prévisions sur la base d'une tendance homogène.

Constat 3 : en prenant la moyenne de progression de 18 %, le CA N+1 est minoré par rapport à l'augmentation du CA entre N – 1 et N, qui est de 21 %. Dans ce cas, le chiffre d'affaires prévisionnel aurait été de 35400 K€ x 1,21, soit plus de 42800 K€.



Cette méthode pratique et simple n'a de sens que si la progression du CA est sensiblement identique en tendance. Elle ne permet pas de faire des prévisions fiables en cas de variations importantes.

La prévision ayant été réalisée pour l'année, les prévisions mensuelles sont désormais possibles, avec une autre méthode de calcul.

Les coefficients saisonniers

Cette méthode consiste à affiner la prévision annuelle en tenant compte des irrégularités liées à l'activité, des coefficients dits saisonniers sont calculés pour l'intégrer.

La détermination des coefficients

La détermination des coefficients consiste à prendre en compte l'activité souvent irrégulière d'une entreprise, cette irrégularité se traduisant par un chiffre d'affaires variant parfois beaucoup d'un mois à l'autre. Le détail des chiffres d'affaires mensuels est nécessaire.



Reprenons les chiffres d'affaires des trois dernières années de l'entreprise Blue Water.

Tableau 6-3 Les chiffres d'affaires mensuels en euros des trois dernières années de l'entreprise Blue Water.

Mois	Année N – 2	Année N – 1	Année N
Janvier	1200	1350	1550
Février	1300	1500	1750
Mars	1400	1600	1850
Avril	1600	1800	2100
Mai	2700	3200	3700
Juin	3000	3300	4000
Juillet	3500	4000	4800
Août	4000	4800	5900
Septembre	2350	2800	3600
Octobre	1600	2100	2700
Novembre	1200	1500	1900
Décembre	1100	1300	1550
Total chiffre d'affaires	**24950**	**29250**	**35400**

Moyennes mensuelles	**2079,17 (1)**	**2437,50**	**2950**

(1) Les moyennes mensuelles sont calculées de la manière suivante : CA de l'année/ 12 mois, d'où : 24950 €/ 12 = 2079,17 €.

Il est possible de déterminer les *coefficients saisonniers* mensuels. Ils se calculent de la façon suivante :

Montant mensuel / Moyenne mensuelle de l'année

Le tableau ci-dessous donne les résultats pour les trois années concernées.

Tableau 6-4 Les coefficients mensuels de la société Blue Water pour les trois dernières années.

Mois	Année N – 2	Année N – 1	Année N	Moyenne du coefficient mensuel
Janvier	0,58 (1) (b)	0,55	0,53	0,55 (3)
Février	0,63 (b)	0,62	0,59	0,61
Mars	0,67 (b)	0,66	0,63	0,65
Avril	0,77 (b)	0,74	0,71	0,74
Mai	1,30 (a)	1,31	1,25	1,29
Juin	1,44 (a)	1,35	1,36	1,38
Juillet	1,68 (a)	1,64	1,63	1,65
Août	1,92 (a)	1,97	2,00	1,96
Septembre	1,13 (a)	1,15	1,22	1,17
Octobre	0,77 (c)	0,86	0,92	0,85
Novembre	0,58 (c)	0,62	0,64	0,61
Décembre	0,53 (c)	0,53	0,53	0,53
Somme des coefficients	**12 (2)**	**12**	**12**	**12**

(1) Pour le mois de janvier N – 2, le coefficient est de 0,58, soit 1200 € / 2079,17 € (Chiffre d'affaires issu du tableau 6-3).

(2) La somme des coefficients est égale à la somme des périodes de référence, ici 12 pour 12 mois. Ce calcul permet de vérifier une éventuelle erreur dans les coefficients.

(3) Il est possible de calculer la moyenne des coefficients saisonniers de chaque mois. Pour le mois de janvier N-2, le coefficient moyen est de 0,55 : (0,58 en N-2 + 0,55 en N-1 + 0,53 en N) / 3.

Constat 1 : l'activité peut être découpée en trois périodes dans l'année calendaire : un coefficient de 1 correspondant à une activité « moyenne ». On repère des coefficients supérieurs ou inférieurs à 1.

Constat 2 : les coefficients nous renseignent sur le niveau de l'activité : faible, moyenne ou forte. En prenant l'année N – 2 : la période d'activité forte est de mai à septembre (a). Deux autres périodes, la première de janvier à avril (b) et la seconde d'octobre à décembre (c), ont un niveau d'activité faible.

Constat 3 : en faisant la somme des coefficients mensuels, on observe, pour les trois périodes citées : pour la première (de mai à septembre), un coefficient de 7,47 (somme des (a)), soit 62 % de l'activité annuelle [(7,47 / 12) x 100] ; pour la deuxième, un coefficient de 2,65 (somme des (b)), soit 22 % et pour la troisième, un coefficient de 1,88 (somme des (c)), soit 16 %.



Sans recours à des techniques statistiques même simples, il est difficile de faire des prévisions. La période de référence de l'activité étant le mois, il est intéressant d'en déterminer les coefficients mensuels si cela s'avère pertinent.

La visualisation de la saisonnalité de l'activité

Il est possible de présenter les coefficients sous forme de graphique.

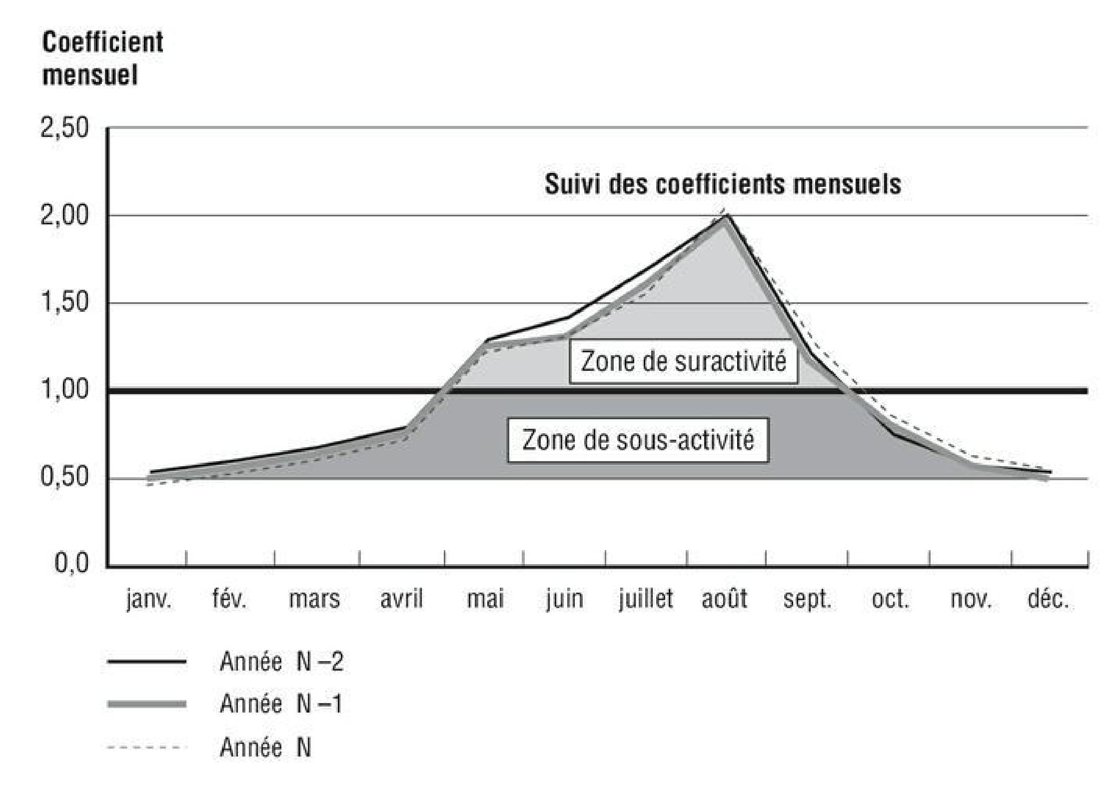


Figure 6-2 Représentation graphique des coefficients de saisonnalité.

Constat 1 : il y a une similitude dans les variations et dans la régularité pendant les trois années observées. L'activité peut alors être dite saisonnière. Il est désormais possible de réaliser des prévisions à partir de ces coefficients.

Constat 2 : des zones de suractivité et de sous-activité sont identifiables.



Les coefficients sont dits saisonniers si les variations calculées, observées sont du même ordre et se retrouvent plusieurs années de suite. S'il n'y a pas de saisonnalité, l'utilisation des coefficients pour réaliser des prévisions n'est pas pertinente.



Ne pas confondre saisonnalité de l'activité générale de l'entreprise et saisonnalité de certains produits de cette entreprise. Par exemple, un commerce de vêtements peut avoir un chiffre d'affaires mensuel relativement régulier, pour autant la nature des marchandises proposées sera fonction de la saison. Dans ce cas, une étude spécifique peut être réalisée afin de faire des analyses et des prévisions plus fines.

La prévision de l'activité à l'aide des coefficients saisonniers

La prévision de l'activité à l'aide des coefficients saisonniers permet d'utiliser les caractéristiques de variation et de régularité observées.



La saisonnalité des ventes ayant été constatée, il devient possible de faire les prévisions mensuelles. Le chiffre d'affaires prévisionnel de référence est 41750 € pour l'année N+1 (voir figure 6-1).

Tableau 6-5 Détermination des chiffres d'affaires prévisionnels mensuels par les coefficients saisonniers.

Mois	Moyenne des coefficients	Année N+1
Moyenne mensuelle		3479,17 (2)
Janvier	0,55 (1)	1920,99 (3)
Février	0,61	2126,76
Mars	0,65	2269,43
Avril	0,74	2574,43
Mai	1,29	4483,09
Juin	1,38	4815,94
Juillet	1,65	5742,38
Août	1,96	6834,33
Septembre	1,17	4058,24
Octobre	0,85	2953,04
Novembre	0,61	2129,95
Décembre	0,53	1841,42
Somme coefficients	**12**	**CA prévisionnel : 41750,00**

(1) La moyenne des coefficients sur les trois dernières années peut être utilisée, elle est de 0,55 pour janvier N+1 (voir dernière colonne du tableau 6-4). Il est possible de n'utiliser que le coefficient saisonnier de l'année écoulée (soit 0,53 en N).

(2) Le chiffre d'affaires prévisionnel moyen en N+1 est de 3 479,17 €, soit CA prévisionnel / nombre de mois (41 750 € / 12).

(3) La valeur prévisionnelle d'un mois est déterminée par multiplication de la moyenne mensuelle prévisionnelle par le coefficient moyen mensuel

saisonnier. Pour le mois de janvier N+1, la valeur prévisionnelle est de 1920,99 € (3479,17 € x 0,55).

Après avoir utilisé les deux points extrêmes pour déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel, il est possible de faire des prévisions plus complexes à l'aide de points moyens.

La méthode des points moyens

Cette technique (dite *méthode de Mayer*) de prévisions consiste à rassembler en deux groupes les variables x et Y. Ces groupes permettent de déterminer l'équation de la droite et il est alors possible de faire des prévisions.

La droite de prévision est de la forme Y = ax + b. Les inconnues à rechercher sont a et b.

Détermination des deux groupes de points moyens



En reprenant les chiffres d'affaires annuels de la société Blue Water, il convient de calculer les deux points moyens, qui font référence aux deux variables : x pour les années et y pour les chiffres d'affaires.

Tableau 6-6 Détermination de la moyenne des deux variables.

Année	Codification de la variable x (1)	Chiffres d'affaires variable y	Moyenne des années (X) des deux groupes (2)	Moyenne du CA (Y) des deux groupes (3)
Année N – 5	1	15500		
Année N – 4	2	18000	2	18166,67 (3)
Année N – 3	3	21000		
Année N – 2	4	24950		
Année N – 1	5	29250	5	29866,67 (3)
Année N	6	35400		

(1) Pour les calculs, il est pratique de codifier la variable ; dans notre exemple, il s'agit des années.

(2) La moyenne des trois premières années est 2 [(1 + 2 + 3) / 3], celle des trois dernières années est 5 [(4 + 5 + 6) / 3].

(3) La moyenne du chiffre d'affaires des trois premières années est 18166,67 € [(15500 + 18000 + 21000) / 3]. Elle est de 29866,67 € pour les trois dernières années [(24 950 + 29 250 + 35 400) / 3].



Si la série statistique est de nombre impair, un groupe comportera une valeur en plus. L'intégration de cette dernière se fait dans le groupe : elle aura le moins d'influence quant à la disparité.

Les années et les chiffres d'affaires étant les deux variables de la série statistique, il convient de déterminer la droite de chaque groupe, celle-ci étant de la forme y = ax + b.

Détermination des points moyens et calcul de l'équation de la droite

Les deux variables sont exprimées en moyenne pour chaque groupe.



Pour la société Blue Water, avec les valeurs calculées dans le tableau 6-6 :

Tableau 6-7 Les variables des deux groupes.

Groupes	Variable x (années)	Variable y (chiffre d'affaires)
1	2	18166,67 €
2	5	29866,67 €

Il faut calculer dans un premier temps l'équation pour le groupe 1 :

y = ax + b, soit 18166,67 = a x 2 + b

Il faut calculer dans un second temps l'équation pour le groupe 2 :

y = ax + b, soit 29866,67 = a x 5 + b

La résolution est possible en utilisant la méthode soustractive, soit :

$$29866{,}67 - 18166{,}67 = (a \times 5 + b) - (a \times 2 + b)$$

Dans ce cas, b s’annule, soit :

$$11700{,}00 = 3a$$

D’où :

$$a = 3900{,}00$$



Afin de ne pas avoir de chiffres négatifs dans l’équation, il est plus pratique de prendre dans le premier temps l’équation qui a les variables les plus élevées, à laquelle on soustrait la deuxième équation.

Il est désormais facile de trouver b en utilisant a qui est maintenant connu. Il est possible de calculer indifféremment à partir de l’une ou l’autre équation :

En partant de $y = ax + b$, on peut déterminer l’égalité suivante :

$$b = y - ax$$

En prenant l’équation du deuxième groupe : $29866{,}67 = 5a + b$, on trouve :

$$b = 29866{,}67 - (3900 \times 5)\ ;\ b = 29866{,}67 - 19500{,}00$$

Et donc :

$$b = 10366{,}67$$

La droite est donc :

y = 3900x + 10366,67

La prévision du chiffre d'affaires en prenant l'équation de la droite



Pour la société Blue Water, l'année N étant codifiée 6, logiquement l'année N+1 est codifiée 7.

En prenant l'équation de la droite déterminée précédemment, y = 3900x + 10366,67, on détermine le chiffre d'affaires prévisionnel de N+1 d'un montant de 37666,67 €, soit (3900 x 7) + 10366,67.

Le chiffre d'affaires de N+2 est codifié 8, d'où y = 41566,67 €, soit (3900 x 8) + 10366,67.

La méthode des moindres carrés

Une autre méthode statistique est possible.

C'est la méthode reconnue comme étant la plus fiable pour faire des prévisions lorsque la série est linéaire.



La société Blue Water réalise ses prévisions de chiffres d'affaires en utilisant la méthode dite *des moindres carrés*.

Tableau 6-8 Tableau statistique des chiffres d'affaires de la société Blue Water.

	Codification x	Variable y	(xi-x) Codifié X	(yi-y) Codifié Y	(X x Y)	(xi-x)^2
	1	15500	– 2,5	– 8516,67	21291,67 (4)	6,25
	2	18000	– 1,5	– 6016,67	9025,00	2,25
	3	21000	– 0,5	– 3016,67	1508,33	0,25
	4	24950	0,5	933,33	466,67	0,25
	5	29250	1,5	5233,33	7850,00	2,25
	6	35400	2,5	11383,33	28458,33	6,25

Total	**21**	**144100**	**0 (3)**	**0 (3)**	**68600,00**	**17,5**
Moyenne	**3,5 (1)**	**24016,67 (2)**				

(1) La moyenne de x est de 3,5 (total de 21 / 6 valeurs). Elle est codifié x et se dit « x barre ».

(2) La moyenne de y est de 24 016,67 (total de 144100 / 6 valeurs). Elle est codifié y et se dit « y barre ».

(3) La somme de ces colonnes doit toujours être égale à zéro, sinon cela indique une erreur de calcul.

(4) 21291,67 = -2,5X - 8516,67.

La détermination de l'équation de la droite

La détermination de l'équation de la droite de tendance qui est de la forme y = ax + b ne pose pas de problème particulier. Il est possible, pour déterminer a, d'utiliser la formule suivante :

$$a = \sum (X \times Y) / \sum (xi-x)^2$$

∑ est le symbole de somme.

Ce qui revient à dire : somme de x multiplié par y puis divisée par (xi-x) au carré.

D'où :

a = 3920, soit 68600 / 17,5

a étant désormais connu, il est possible de trouver b :

b = ȳ – ax, d'où, b = 24016,37 – (3920 x 3,5), soit b = 10296,67

Avec a = 3 920 et b = 10 296,67. L'équation par les moindres carrés est donc de :

$$y = 3920x + 10296,67$$

La prévision du chiffre d'affaires peut se faire.



Pour la société Blue Water :

- Le chiffre d'affaires de N+1 est codifié 7, d'où :

$$y = (3920 \times 7) + 10296,67 = 37736,67,$$
soit 37740 € arrondi

- Le chiffre d'affaires de N+2 est codifié 8, d'où :

$$y = (3920 \times 8) + 10296,67 = 41656,67,$$
soit 41660 € arrondi

La représentation graphique permet de visualiser ces prévisions et de les mettre en perspective face à la série statistique.

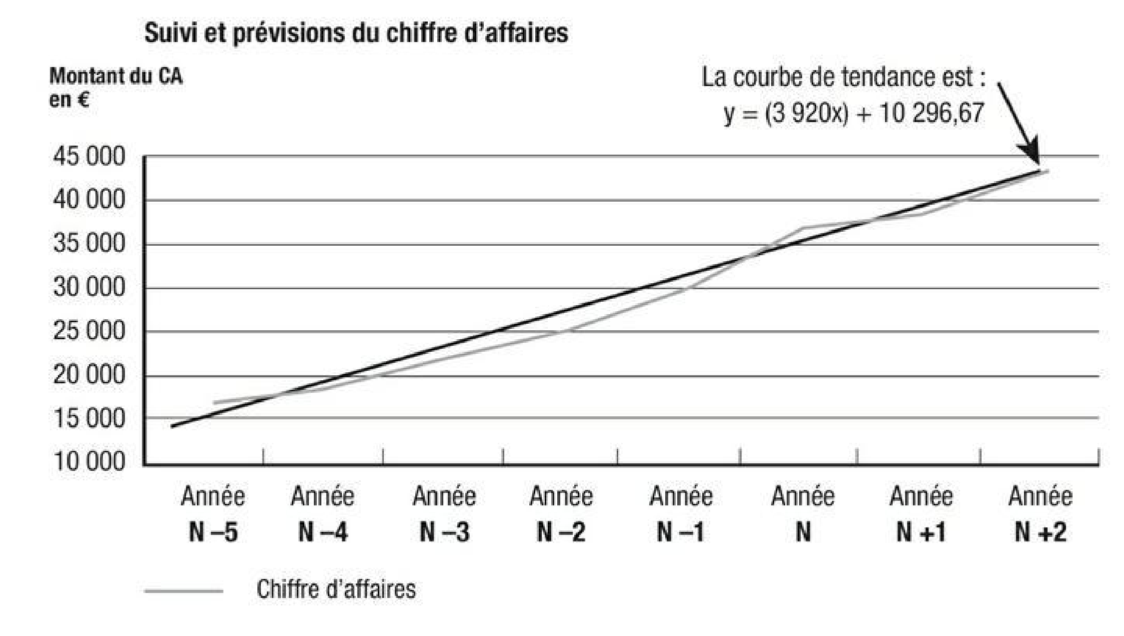


Figure 6-3 Représentation graphique des chiffres d'affaires et des prévisions.

La formule proposée n'est pas la seule, il convient de consulter des ouvrages spécifiques sur les statistiques.



Les limites des méthodes de prévision

Les techniques présentées ne sont pertinentes que dans l'hypothèse d'une tendance continue sur une période suffisamment longue. Cette linéarité de la série est la condition de la vraisemblance des prévisions. Pour autant, celles-ci reposent sur l'acceptation d'au moins deux hypothèses :

- La variable x, le plus souvent le facteur temps, est l'unique facteur influençant le montant de la variable y. Il est donc fait abstraction de toutes réflexions stratégiques comme des effets des nouvelles décisions ;
- La tendance observée doit être confirmée dans le futur. Les ruptures, innovations technologiques ou commerciales, facteurs économiques ou politiques, arrivée de nouveaux concurrents, facteurs sociologiques… ne sont pas pris en compte.



Toutes prévisions doivent être confrontées au contexte interne et à l'environnement des organisations.



Il est possible de prévoir en recherchant la dépendance entre deux variables : il s'agit de la corrélation, qui permet de faire les prévisions d'une variable à partir des prévisions déjà réalisées pour une autre variable.

Partie 3
Analyser son patrimoine



Dans cette partie…

Vous pourrez également avoir besoin de connaître la valeur de votre organisation et devrez ici vous appuyer sur le bilan issu de la comptabilité. Il sera examiné sous l'angle du rapport entre les fonctions. Les notions d'actif et de passif n'auront plus de secret pour vous. Vous serez donc amené à manipuler les notions de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et ferez peut-être le bonheur de votre banquier, qui vous aidera à financer votre entreprise si le plan de financement que vous lui présentez le permet.

DANS CE CHAPITRE

Les diverses masses d'un bilan fonctionnel

•

L'équilibre structurel de l'entreprise

•

Comparer la structure et les performances de l'entreprise

•

Prévoir le besoin de financement du cycle d'exploitation

Chapitre 7
L'analyse du patrimoine par le bilan fonctionnel

Ce chapitre vous permet d'analyser la structure financière de l'organisation en optimisant les trois indicateurs de financement que sont le *fonds de roulement* (indicateur de financement de long terme), le *besoin en fonds de roulement* (indicateur de financement clé du court terme) et le *besoin de trésorerie*. À partir des informations financières contenues dans la comptabilité de l'organisation, l'analyse financière va vous donner les moyens de « faire parler » les chiffres, de réaliser le diagnostic de l'entreprise, de s'assurer de sa *solvabilité* et de sa solidité.

Les entreprises doivent obligatoirement produire, à la fin de chaque exercice comptable, les documents comptables de synthèse que sont le compte de résultat, le bilan et les annexes (qui comportent toutes les informations d'importance significative destinées à compléter et à commenter celles données par le bilan et le compte de résultat).

Dans la logique de l'*analyse fonctionnelle* de l'organisation, le compte de résultat a été étudié dans le chapitre 4 au travers des soldes intermédiaires de gestion, de la capacité d'autofinancement et des ratios d'analyse. Dans cette logique fonctionnelle, le bilan est étudié à son tour de façon à permettre une analyse financière du patrimoine, réalisée *a posteriori*. En effet, la présentation du bilan comptable ne permet pas une lecture et une interprétation aisées des données pour tout gestionnaire. Il est nécessaire de retraiter certaines données comptables en vérifiant le respect des grands équilibres, d'une part entre les emplois et les ressources stables, d'autre part entre les emplois et les ressources circulants *via* l'établissement du *bilan fonctionnel*.



La formation et le contenu du bilan et du compte de résultat sont présentés dans le chapitre 1. Il est indispensable d'en maîtriser le contenu avant d'aborder ce chapitre.

Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan établi à partir du bilan comptable avant répartition du résultat, dans lequel les ressources et les emplois sont classés par fonction : financement, investissement et exploitation.

L'analyse des emplois et des ressources en relation aux cycles

Tout comme le bilan comptable, le plan fonctionnel est divisé horizontalement avec, en partie haute, les éléments stables de l'actif et du passif et, en partie basse, les éléments circulants de l'actif et du passif. Le terme actif est remplacé par la notion d'emplois, celui de passif par la notion de ressources. Les ressources et emplois stables ou durables sont destinés à une utilisation d'une durée supérieure à un exercice comptable, soit une période supérieure à 12 mois. La stabilité ou la durabilité sont donc fonction de la durée de l'affectation de l'emploi ou de la ressource. Les emplois stables sont essentiellement constitués des actifs immobilisés bruts. Quant aux ressources stables, ce sont l'ensemble des fonds propres de l'organisation et de ses dettes financières.

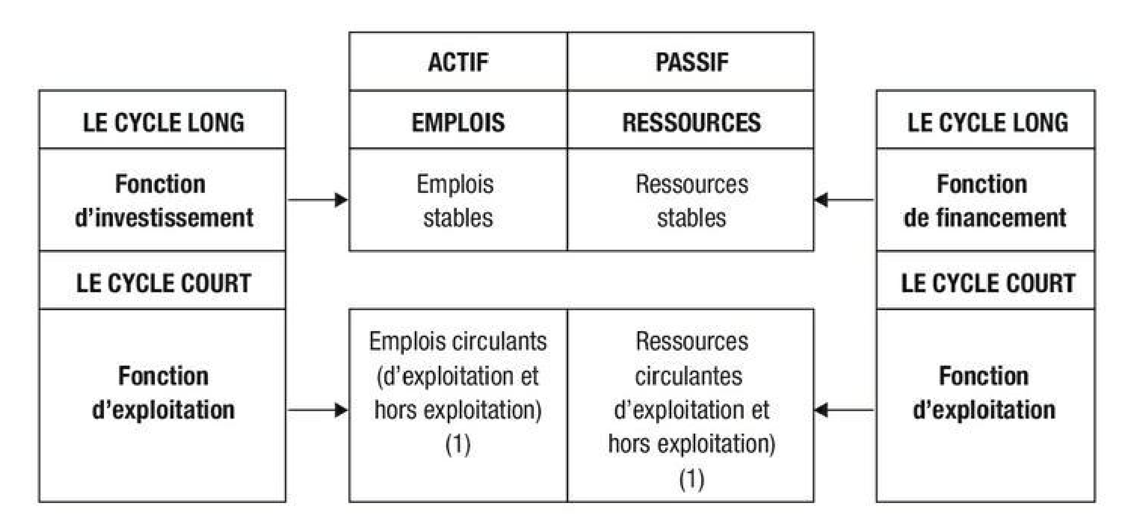
L'analyse fonctionnelle du bilan, étape préliminaire à tout diagnostic financier, correspond à l'étude de la structure bilancielle de l'entreprise. Complément du bilan comptable traditionnel, qui a notamment pour rôle de faire l'état des dettes et des créances à une date donnée, le bilan fonctionnel permet d'appréhender les politiques d'investissement et de financement des précédentes années. Il mesure la disponibilité des capitaux nécessaires au financement des investissements et du cycle d'exploitation, dans une optique de continuité de l'activité de l'entreprise. L'établissement du bilan fonctionnel en est la première étape indispensable. Le terme « fonctionnel » indique la finalité de ce bilan : en effet, ce n'est plus dans une logique comptable que les éléments vont être appréhendés mais en relation à leur fonction d'investissement, d'exploitation ou de financement. C'est pourquoi le bilan fonctionnel est, depuis 1982, le bilan officiel préconisé par le plan comptable général pour réaliser toute analyse et tout diagnostic financiers.

Aucun texte réglementaire ne définit sa présentation et la terminologie à utiliser, c'est pourquoi on peut trouver différents

termes employés :

- Emplois stables, *emplois durables*, actif durable ;
- *Emplois circulants*, actif circulant ;
- Ressources stables, *ressources durables*, passif durable.

Le schéma ci-dessous permet de présenter le lien entre les emplois, les ressources et les fonctions énoncées précédemment.



(1) Dans le bilan fonctionnel, la trésorerie active *ou* passive *sera présentée à part.*

Figure 7-1 Relation emplois-ressource et cycles.

Dans un bilan fonctionnel, les emplois et les ressources du bilan comptable sont évalués à leur valeur d'origine (dite en valeur brute) et classés comme présenté ci-dessus selon le cycle (investissement, financement ou exploitation). La distinction est fondée sur les cycles longs (*cycle d'investissement*, *cycle de financement*) et les cycles courts (cycle d'exploitation).

Dans le haut du bilan fonctionnel, on retrouve les éléments du cycle long : les emplois stables (immobilisations du cycle d'investissement) et les ressources stables (ressources du cycle de financement) qui engagent l'entreprise à moyen ou long terme. Pour illustration, l'entreprise possède des immobilisations, a des emprunts à rembourser, a des capitaux propres, etc.

Dans le bas du bilan fonctionnel, on trouve les éléments du cycle court : l'actif circulant et le passif circulant qui résultent du cycle court d'exploitation. Pour exemple, l'entreprise stocke des biens, a des dettes envers les fournisseurs, encaisse des créances à différentes échéances, etc.



Le bilan fonctionnel constate la structure de l'année passée.

La démonstration ci-après met en lumière le passage d'un bilan comptable à un bilan fonctionnel à partir d'une entreprise donnée.



Un pâtissier souhaite, à partir de son bilan comptable, déterminer la structure du bilan fonctionnel.

Tableau 7-1a Bilan comptable du pâtissier : actif.

Extrait du BILAN - ACTIF			
	Exercice N		
	Brut	Amort. dépréc.	Net
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles :			
Concessions, brevets, licences, logiciels	1 593	760	836
Fonds commercial	4 400	632	3 768
Immobilisations corporelles :			
Installations techniques, matériel et outillage industriels	14 610	5 847	8 762
Autres	10 570	5 323	5 245
Immobilisations financières			
Total I	**31 173**	**12 562**	**18 611**
ACTIF CIRCULANT			
Stocks et en-cours :			
Matières premières et autres approvisionnements	1 387		1 387
Produits intermédiaires et finis	127	11	116
Marchandises	539		539
Avances et acomptes versés sur commandes	221		221
Créances clients et comptes rattachés	538	48	490
Autres créances	349		349
Valeurs mobilières de placement :	8 316		8 316

Disponibilités	5 023		5 023
Charges constatées d'avance	189		189
Total II	**16 689**	**59**	**16 630**
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	**47 862**	**12 621**	**35 241**

Tableau 7-1b Bilan comptable du pâtissier : passif.

Extrait du BILAN - PASSIF (avant répartition)	
	Exercice N
CAPITAUX PROPRES	
Capital social ou individuel	24 000
Résultat de l'exercice [bénéfice ou perte]	**1 089**
Total I	**25 089**
Provisions pour risques et charges	
Total II	**0**
DETTES	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit*	6 910
Emprunts et dettes financières diverses	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	256
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 195
Dettes fiscales et sociales	1 389
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	237
Produits constatés d'avance	165
Total III	**10 152**
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	**35 241**

** dont découvert bancaire (concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque) : 1164 €*

Du bilan comptable au bilan fonctionnel

À partir de ce bilan comptable qui reflète l’état du patrimoine du pâtissier à la date de clôture de l’exercice, on établit le bilan fonctionnel sur la base des valeurs brutes, tel que présenté dans la figure 7-1.

Tableau 7-2 Bilan fonctionnel du pâtissier pour l’année N.

BILAN FONCTIONNEL			
EMPLOIS		**RESSOURCES**	
EMPLOIS STABLES		**RESSOURCES STABLES**	
Immobilisations incorporelles brutes	5 993	Capitaux propres (sauf souscrit non appelé) (4)	25 089
Immobilisations corporelles brutes	25 180	Amortissements, dépréciations et provisions (5)	12 621
Immobilisations financières brutes		Dettes financières stables (hors CBC et soldes créditeurs banque) (6)	5 746
Charges à répartir			
TOTAL des emplois stables (1)	**31 173**	**TOTAL des ressources stables (6)**	**43 456**
EMPLOIS CIRCULANTS		**RESSOURCES CIRCULANTES**	
Stocks (2)	2 053	Dettes fournisseurs (7)	1 432
Créances d’exploitation (clients, avances et acomptes…) (3)	1 108	Avances et acomptes des clients	256
		Dettes sociales et fiscales	1 389
Charges constatées d’avance	189	Produits constatés d’avance	165
VMP	8 316		
TOTAL des emplois circulants	**11 666**	**TOTAL des ressources circulantes**	**3 242**
TRÉSORERIE D’ACTIF		**TRÉSORERIE DE PASSIF**	
Disponibilités (banque, caisse)	5	CBC et SC de banque (8)	1

	023		164
TOTAL de la trésorerie d'actif	**5 023**	**TOTAL de la trésorerie de passif**	**1 164**
TOTAL GÉNÉRAL	**47 862**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**47 862**

(1) On doit retrouver le total I de la colonne « brut » du bilan comptable.

(2) Stocks bruts : matières premières pour 1387 € + produits intermédiaires pour 127 € + marchandises pour 539 € = 2053 €.

(3) Créances brutes : avances et acomptes pour 221 € + créances clients pour 538 € + autres créances pour 349 € = 1108 €.

(4) Capitaux propres : capital social pour 24000 € + résultat de l'exercice pour 1089 € = 25089 €.

(5) Total général de la colonne « Amortissements et dépréciations » de l'actif du bilan.

(6) Dettes financières stables = emprunts et dettes auprès des établissements de crédit pour 6910 € – découverts bancaires pour 1164 € = 5746 €.

(7) Dettes fournisseurs pour 1195 € + autres dettes pour 237 € = 1432 €.

(8) Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque, soit le montant des découverts bancaires indiqués en bas du bilan passif et retirés précédemment des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (6).

Constat 1 : on inscrit les immobilisations dans les emplois stables pour leurs montants bruts afin de retrouver la valeur d'origine des biens. En contrepartie, il convient d'intégrer les amortissements et dépréciations aux ressources stables puisqu'ils représentent des ressources de financement. Ce sont des capitaux qui ont été épargnés pour financer le renouvellement des immobilisations (amortissements) ou des pertes probables (provisions).

Constat 2 : les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque sont des facilités de trésorerie accordées par les banques, et donc à considérer comme des dettes à court terme. Ils doivent être retirés des emprunts et ajoutés en *ressources circulantes* dans la trésorerie passive.



N'oubliez pas

Le bilan fonctionnel est réalisé à partir du bilan comptable, après différents traitements. Il est réalisé en valeurs brutes.



D’autres retraitements sont à faire si l’entreprise a financé des immobilisations par crédit-bail. La valeur d’origine de l’immobilisation (diminuée le cas échéant du prix d’achat résiduel) doit être inscrite en immobilisation et les amortissements dans les capitaux propres.

Après avoir réalisé le bilan fonctionnel, il est désormais possible de déterminer l’équilibre entre les différentes fonctions, afin de mieux visualiser la situation financière de l’entreprise.

Les grandeurs fondamentales de la structure

À partir du bilan fonctionnel, trois indicateurs de la santé financière d’une entreprise vont être mis en valeur : le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et le solde de trésorerie nette globale. Examinons-les, les uns après les autres.

Le fonds de roulement net global

Le *fonds de roulement net global* (FRNG) indique que les ressources stables doivent d’abord servir à financer les emplois stables. Le surplus de ressources stables, appelé fonds de roulement net global, est une marge de sécurité. Celle-ci doit permettre de faire face au besoin de financement de l’exploitation si nécessaire, c’est-à-dire de financer une partie de l’actif circulant.

Le fonds de roulement net global est calculé à partir du haut de bilan fonctionnel :

FRNG = Ressources stables – Emplois stables



Si l’on reprend l’exemple du pâtissier :

FRNG du pâtissier =

Ressources stables – Emplois stables =

43456 € – 31173 € = 12283 €

Une présentation schématique du FRNG est proposée ci-dessous.

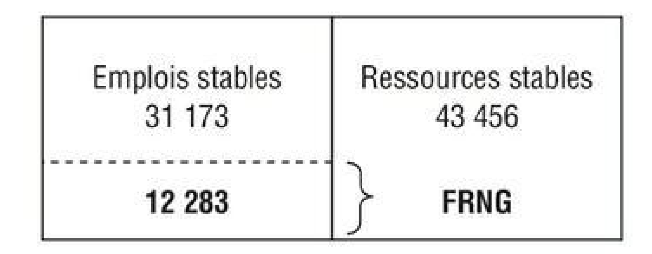


Figure 7-2a Présentation schématique du fonds de roulement net global.

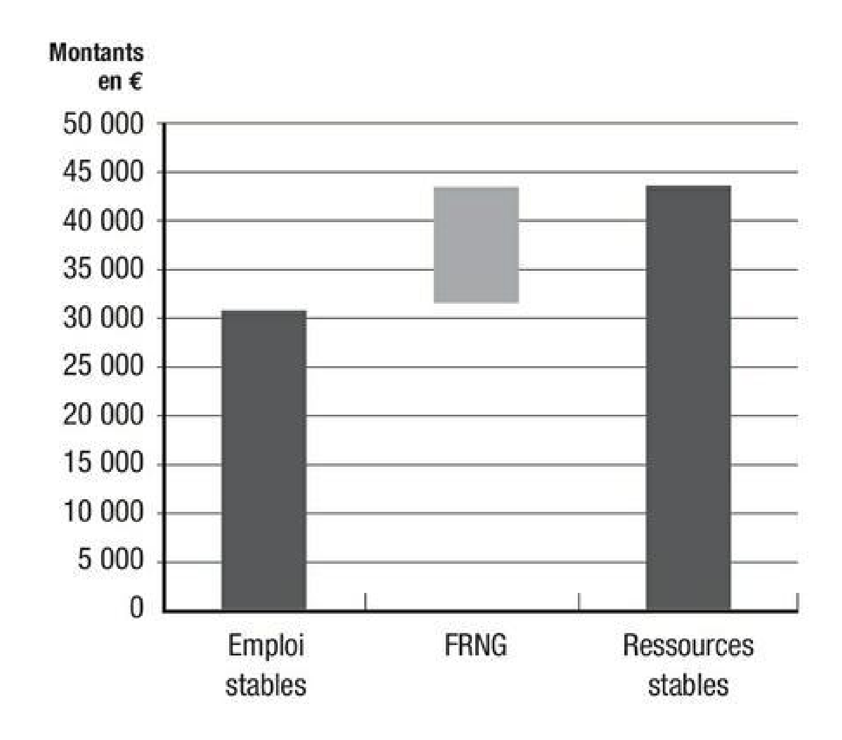


Figure 7-2b Présentation graphique du fonds de roulement net global.

La règle de gestion préconisant que les ressources stables soient supérieures aux emplois stables est respectée dans le cas du pâtissier. L'entreprise finance en effet la totalité de ses investissements (biens destinés à rester durablement dans l'entreprise) par des ressources durables et dégage un excédent de financement de 12283 €.

Une organisation peut se trouver devant deux situations :

- **Si le FRNG est positif, celui-ci constitue une ressource de financement structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour assurer son fonctionnement. Le** FRNG représente une garantie importante pour l'entreprise dans la

mesure où il contribue à faire face aux besoins de financement de l'activité (besoin en fonds de roulement) ; plus il est élevé et plus il permet de parer aux imprévus (par exemple : l'augmentation des stocks) ;

- **Si le FRNG est négatif, celui-ci traduit un besoin structurel de financement.** Cela signifie qu'il faut faire appel à des ressources non durables pour financer des emplois stables, ce qui constitue un risque sérieux pour l'entreprise : des dettes à court terme financent des valeurs immobilisées à long terme. Dans ce cas, l'entreprise doit très rapidement trouver de nouvelles ressources durables, en effectuant une augmentation de capital ou en recourant, si elle n'est pas trop endettée, à un nouvel emprunt.



Le fonds de roulement est une marge de sécurité qui a vocation à financer le cycle d'exploitation si nécessaire. Le niveau de FRNG à atteindre dépend du secteur d'activité et peut beaucoup varier.



Un fonds de roulement important peut aussi indiquer un manque d'investissement.

Le besoin en fonds de roulement

Le *besoin en fonds de roulement* (BFR) est généré par le cycle d'exploitation à l'occasion des décalages dans le temps entre les flux réels (achats, ventes et constitution de stocks) et les flux financiers correspondant (règlement des dettes financières et encaissement des créances clients). Ces décalages provoquent des besoins de financement, appelés besoins en fonds de roulement. Le calcul effectué est différent de celui du FRNG. Il convient de mettre en relation les ressources dont on dispose au regard des emplois nécessaires. Pour le FRNG, l'excédent de financement était recherché alors que pour le BFR, on recherche le besoin de financement. Le calcul s'effectue dans le sens « inverse » : on part des emplois circulants, auxquels on retire les ressources circulantes pour connaître le montant d'emplois qui reste à financer.

Le BFR peut donc être positif, négatif ou nul :

- **Il est en règle générale positif pour la plupart des organisations, ce qui traduit un besoin de financement ;**

- **Il est négatif dans des cas particuliers et se nomme alors *excédent de fonds de roulement* (EFR) : l'entreprise n'a alors pas besoin d'utiliser la marge de sécurité dégagée par son fonds de roulement.** C'est le cas dans les entreprises de grande distribution, dans lesquelles les marchandises sont vendues au comptant et stockées sur une courte période, alors que les achats sont réglés le plus fréquemment de 30 à 60 jours ;
- **Il est nul, ce qui peut être le cas dans les activités de service, si les dettes fournisseurs sont peu significatives et que les clients paient comptant ou à très court terme.** De plus, aucun stock n'est à financer.

Pour évaluer le BFR ou l'EFR le plus simplement possible, il faut déterminer trois éléments :

- La valeur moyenne du stock ;
- Le montant moyen des créances clients, en fonction des délais de paiement que l'entreprise accorde à ses clients ;
- Le montant moyen des dettes fournisseurs, en fonction des délais de paiement moyens que les fournisseurs accordent à l'entreprise.


N'oubliez pas

Toute entreprise doit calculer et prévoir son BFR pour éviter les déconvenues.


Pour aller plus loin

Le besoin en fonds de roulement est un élément capital du tableau de financement (voir chapitre 8) et fait partie des éléments à calculer et à présenter pour toute création d'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est calculé à partir du bas du bilan fonctionnel :

BFR = Emplois circulants – Ressources circulantes


Exemple

En ce qui concerne le pâtissier :

BFR = Actif circulant – Passif circulant =

11666 € – 3242 € = 8424 €

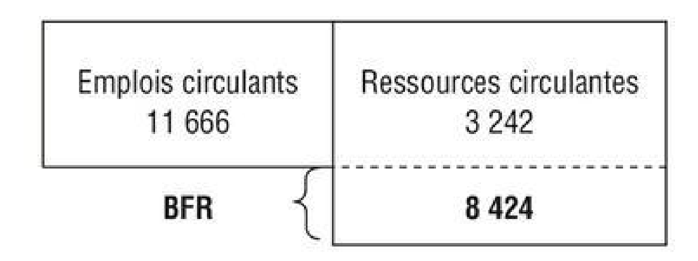


Figure 7-3a Présentation schématique du besoin en fonds de roulement.

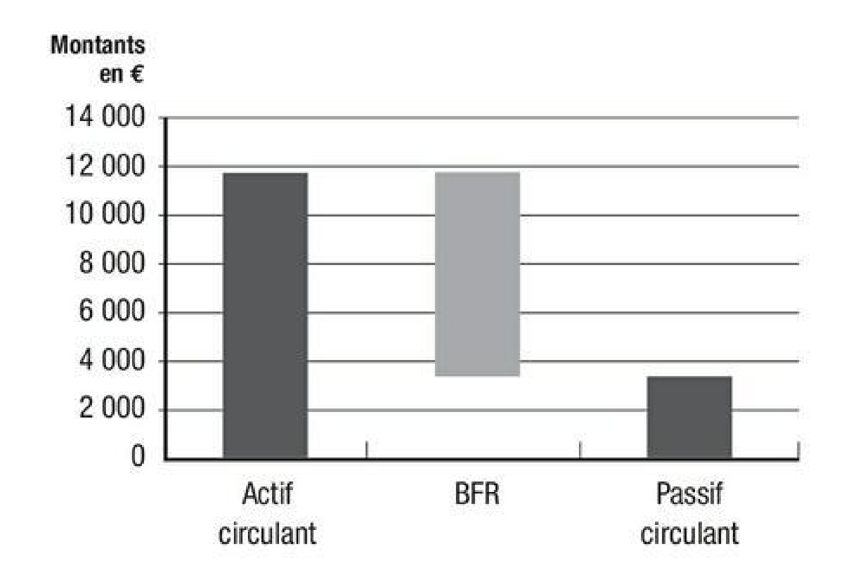


Figure 7-3b Présentation graphique du besoin en fonds de roulement.

Constat : le BFR exprime le solde entre les besoins et les ressources. Les emplois circulants créent des besoins de financement. Les ressources circulantes procurent des ressources pour l'activité de l'entreprise.

Dans notre exemple, le besoin en fonds de roulement représente 72 % de l'actif circulant [(8424 € / 11666 €) x 100], ce qui est important. Mais le FRNG calculé précédemment (12283 €) est supérieur au BFR (8424 €) : il permet donc de financer la totalité du besoin de financement.

L'analyse du BFR doit se faire par rapprochement avec le FRNG.

- Si BFR < FRNG, l'entreprise dégage des ressources et dispose d'une marge de sécurité.
- Si BFR > FRNG, l'entreprise doit s'endetter à court terme, en utilisant les concours bancaires dans un premier temps ou en apportant des ressources durables si cette situation est permanente.

Le BFR peut être décomposé en BFRE (*besoin en fonds de roulement d'exploitation*) et BFRHE (*besoin en fonds de roulement hors exploitation*).

BFR = BFRE + BFRHE

La figure ci-après permet de faire la répartition entre les différents éléments de l'exploitation ou hors exploitation.

Emplois circulants d'exploitation	**Ressources circulantes d'exploitation**
Stocks et en-cours	Avances et acomptes reçus
Avances et acomptes versés	Dettes fournisseurs d'exploitation
Créances d'exploitation	Dettes fiscales et sociales liées à l'exploitation (sauf IS)
Effets escomptés non échus	
Autres créances d'exploitation	Autres dettes d'exploitation
Charges constatées d'avance relatives à l'exploitation	Produits constatés d'avance liés à l'exploitation
BFR d'exploitation {	
Emplois circulants hors exploitation	**Ressources circulantes hors exploitation**
Créances hors exploitation	Dettes fournisseurs d'immobilisation
Valeurs mobilières de placement	Dettes fiscales (impôt sur les bénéfices)
	Autres dettes non liées à l'exploitation
Charges constatées d'avance non liées à l'exploitation	Produits constatés d'avance non liés à l'exploitation
BFR hors exploitation {	

Figure 7-4 Répartition des emplois et des ressources d'exploitation et hors exploitation.

Le montant du BFR d'exploitation dépend directement du chiffre d'affaires : toutes choses égales par ailleurs, toute variation du chiffre

d'affaires se traduira par une variation du BFRE. Le BFR hors exploitation quant à lui est indépendant du cycle d'exploitation et comprend tout ce qui n'est pas directement lié à l'activité principale : il est donc plus difficile à prévoir et à analyser.



Le BFR traduit un besoin de financement généré par le cycle d'exploitation. Cette situation est structurellement normale pour la grande majorité des organisations. Pour autant, certaines d'entre elles, notamment les entreprises de la grande distribution, génèrent par leur activité un excédent de besoin en fonds de roulement : dans ce cas, on utilise l'EFR.

Le BFR a deux composantes :

- **L'une, stable, qui correspond au minimum de BFR de l'année et donc à la partie structurelle du BFR, plus liée à la nature de l'activité.** Elle doit être financée par des ressources stables, des capitaux permanents (FRNG) ;
- **L'autre, cyclique, qui correspond aux variations du chiffre d'affaires et qui augmente en fonction des décaissements du mois ou diminue en fonction des encaissements du mois.** Cette partie peut se financer par la trésorerie.

La trésorerie nette globale

La *trésorerie nette globale* représente l'état de la trésorerie dans laquelle se trouve toute organisation à une date donnée. Une trésorerie nette positive signifie que l'entreprise dispose de liquidités immédiatement disponibles. Une trésorerie négative indique qu'elle se finance avec des découverts bancaires (soldes créditeurs de banque) et des concours bancaires courants et qu'elle paie donc des agios importants à la banque : dans ce cas, la situation de trésorerie de l'entreprise n'est pas saine (voir chapitres 11 et 12).

La trésorerie nette globale est calculée à partir du bas du bilan fonctionnel :

Trésorerie nette =

Trésorerie d'actif – Trésorerie de passif

À partir de l'exemple du pâtissier :



Trésorerie nette =

Trésorerie d'actif – Trésorerie de passif =

(5023 € – 1164 €) = 3859 €

La figure ci-dessous permet de visualiser les éléments de détermination de la trésorerie :



Trésorerie d'actif : 5 023 Disponibilités (= fonds disponibles en banque ou en caisse)	**Trésorerie de passif :** 1 164 Concours bancaires courants + soldes créditeurs des banques + effets escomptés non échus (1)
Trésorerie nette globale	3 859

(1) L'entreprise peut escompter des effets de commerce lorsqu'elle a besoin de liquidités. Un choix est possible : considérer que cet escompte est une forme de concours bancaires potentiels, dans ce cas, il convient de transférer cette valeur en trésorerie passive ; ou considérer que les effets seront correctement réalisés et ne rien retraiter à l'actif du bilan.

Figure 7-5a Présentation schématique de la trésorerie nette globale.

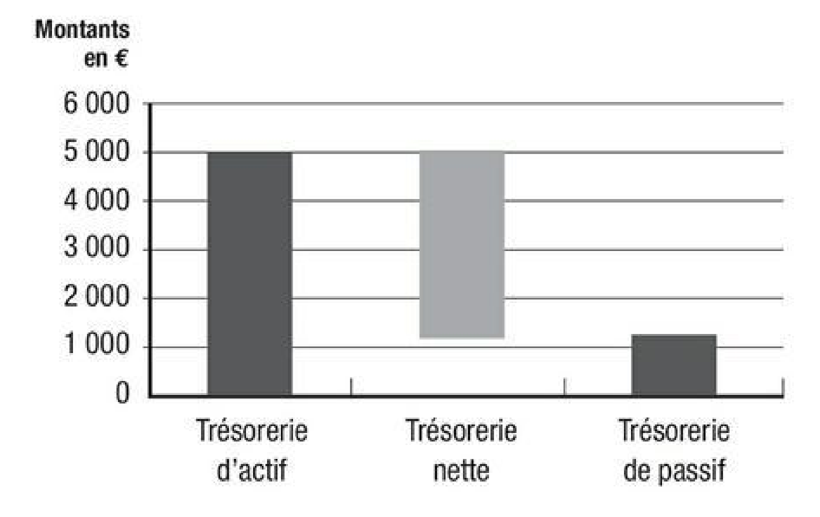


Figure 7-5b Présentation graphique de la trésorerie nette globale.

La situation de l'année est saine, puisque l'entreprise dégage un excédent de trésorerie qui lui permet de faire face à des imprévus.



Les VMP (*valeurs mobilières de placement*) sont constituées de titres (SICAV, fonds de placement, etc.) achetés dans un but spéculatif. Lorsqu'elles sont liquides et disponibles par cession à tout moment, elles peuvent faire partie de la trésorerie d'actif en adoptant la position de la centrale des bilans de la Banque de France.

La trésorerie nette peut également être calculée à partir du FRNG et du BFR :

Trésorerie nette =

FRNG – BFR



À partir de l'exemple du pâtissier :

Trésorerie nette =

FRNG – BFR =

12283 € – 8424 € =

3859 €

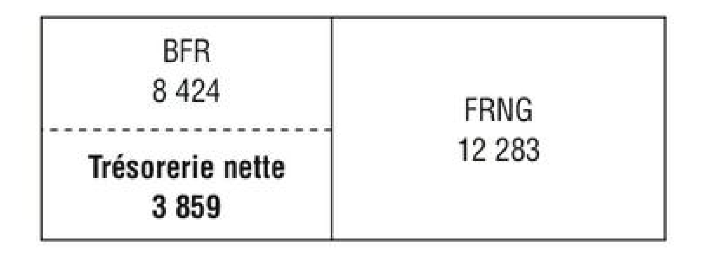


Figure 7-6a Présentation schématique de la trésorerie nette globale par le FR et BFR.



Figure 7-6b Présentation graphique de la trésorerie nette globale par le FR et BFR.

Constat 1 : la trésorerie nette est la conséquence de la structure financière de l'entreprise et dépend des niveaux du FRNG et du BFR.

Constat 2 : la trésorerie représente le solde entre les ressources mises en œuvre pour financer l'activité et les besoins entraînés par cette activité.

Une gestion prudente et efficace doit tendre vers une trésorerie nulle en ayant toutefois si possible des ressources mobilisables rapidement. Cette optimisation évite de payer des intérêts de découvert bancaire ou d'avoir des capitaux inemployés, non placés.

L'entreprise peut se trouver dans trois situations de trésorerie :

- **Une trésorerie nulle :** les ressources financières permettent juste de faire face au besoin de financement (FRNG = BFR), mais le risque financier existe (s'il n'y a pas de ressources mobilisables) puisque l'entreprise ne dispose pas de marge de sécurité en trésorerie pour faire face à un supplément de dépenses ;
- **Une trésorerie négative :** le FRNG ne suffit pas à financer le BFR. L'entreprise doit donc recourir à du financement à court terme (découverts bancaires…) pour faire face à ses besoins d'exploitation à court terme, ce qui représente un risque financier et ne doit pas perdurer ;
- **Une trésorerie positive :** la situation est saine, le FRNG permet de financer intégralement le BFR et de dégager une trésorerie nette.

La trésorerie évolue en fonction de la variation du FRNG (qui change lorsque la stratégie d'investissement et de financement évolue) et de celle du BFR (qui dépend des conditions d'exploitation de l'entreprise).

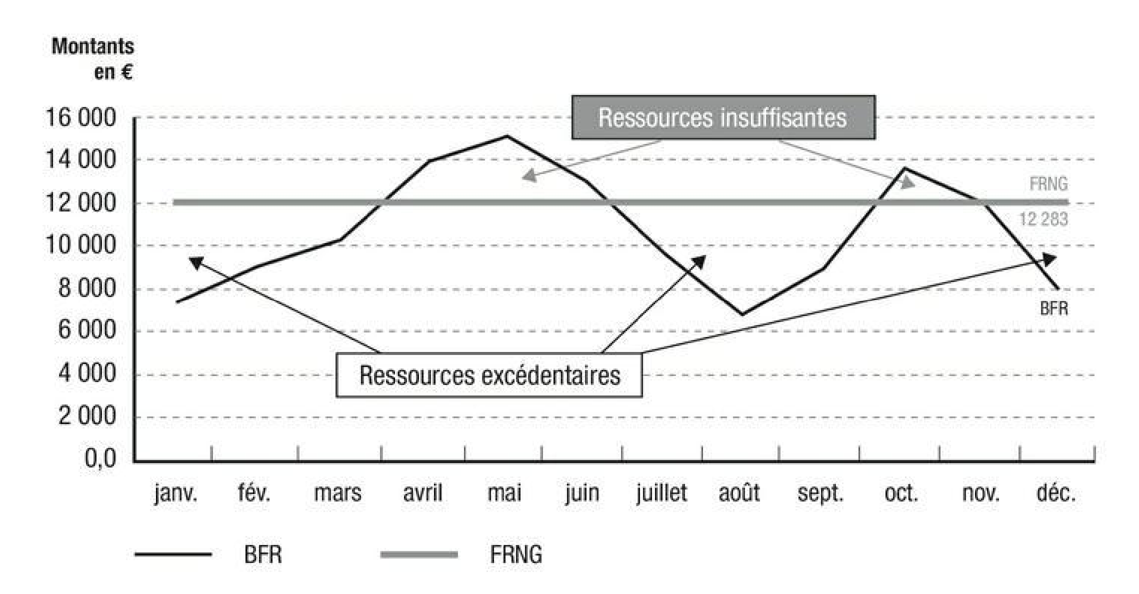


La trésorerie est un solde issu de l'équilibre entre le fonds de roulement net global, relativement constant, et le besoin ou l'excédent en fonds de roulement, fluctuant dans le temps :

Trésorerie = FRNG – BFR



Pour l'entreprise du pâtissier, comme calculé précédemment, le FRNG est de 12283 € et le BFR calculé sur l'année est de 8424 €. Le FRNG dépendant d'éléments stables, il est possible de considérer, toutes choses égales par ailleurs, que son montant est identique tout au long de l'année. En revanche, le besoin (ou l'excédent) en fonds de roulement dépend du cycle d'exploitation, qui par nature fluctue. Dans le calcul effectué dans l'analyse fonctionnelle, le BFR est déterminé en moyenne, il est donc soumis à des variations tout au long de l'exercice. La figure ci-dessous représente une hypothèse de variation du BFR sur l'année, afin de dégager les périodes d'excédent ou d'insuffisance de ressources en correspondance au FRNG existant.



Les ressources insuffisantes correspondent à un BFR alors que les ressources excédentaires correspondent à un EFR.

Figure 7-7 Représentation graphique de la relation entre FRNG et BFR.

Constat 1 : l’entreprise du pâtissier dégage un FRNG de 12283 €, ce qui signifie que ses ressources permanentes financent la totalité des immobilisations et dégagent un excédent de ressources, dont 69 % servent à financer le BFR, soit (8424 € / 12283 €) x 100. Les 31 % restants constituent de la trésorerie positive pour 3859 €.

Constat 2 : les niveaux du BFR et de l’EFR sont variables dans l’année, puisque l’activité de l’entreprise est cyclique. Les périodes d’excédents de ressources et les périodes d’insuffisances de ressources vont donc alterner.

L’analyse structurelle de l’entreprise

Le calcul des trois indicateurs étant réalisés, il est possible de présenter des outils d’analyse.

Les différentes possibilités d’équilibre structurel

Les soldes ayant été réalisés à partir du bilan fonctionnel, il est possible de distinguer plusieurs situations : en partant d’un BFR positif (> 0), on peut avoir un FRNG positif et une trésorerie nette (TN) positive, situation présentée dans la première ligne du tableau, ou un FRNG positif mais une trésorerie nette négative dans la deuxième ligne du tableau, etc.

FRNG	BFR	TN	Analyse de la situation
FRNG > 0	BFR > 0	TN > 0	Le BFR est entièrement financé par des ressources stables. L'entreprise dégage de la trésorerie, qui ne doit pas être excessive, car elle serait synonyme de capitaux inemployés (argent non placé pour fructifier).
	BFR > 0	TN < 0	Le BFR est financé en partie par des ressources stables mais aussi par des concours bancaires courants très coûteux. Le risque bancaire doit être analysé : tant que les découverts bancaires sont raisonnables, la situation n'est pas alarmante. Tout dépend de la rentabilité de l'entreprise.
	BFR < 0 (= EFR)	TN > 0	Les trois éléments sont excédentaires. Il importe juste de vérifier que l'entreprise a une trésorerie raisonnable, sinon il faut placer les excédents pour qu'ils rapportent des intérêts.
FRNG < 0	BFR > 0	TN < 0	Le BFR et une partie des actifs stables sont financés par des concours bancaires courants. La situation est alarmante et très risquée, car l'entreprise dépend totalement des banques : le financement de l'activité doit être revu en profondeur, sauf si la situation est exceptionnelle et peut s'expliquer.
	BFR < 0 (= EFR)	TN > 0	Les ressources stables sont insuffisantes pour couvrir les emplois stables, qui sont financés en partie par la ressource en fonds de roulement et par la trésorerie. Il serait raisonnable de renforcer les ressources stables.
	BFR < 0 (= EFR)	TN < 0	L'entreprise dépend, pour financer ses immobilisations, des clients et des fournisseurs, mais aussi des banques en faisant appel aux découverts bancaires. Elle court un grand risque financier.

Figure 7-8 Les six situations d'équilibre financier à partir du bilan fonctionnel.

50 % des dépôts de bilan d'entreprises proviennent d'une rupture de trésorerie : elle est la conséquence d'un manque de ressources stables ayant entraîné un déséquilibre entre fonds de roulement net global et besoin en fonds de roulement.

Les solutions pour retrouver l'équilibre financier (structurel)

Lorsque le déficit de trésorerie est permanent, il faut :

- **Restructurer le FRNG par un apport de ressources durables ou une diminution des actifs immobilisés de l'entreprise, sous la forme :**

- D’une augmentation de capital ;
- D’apport en compte courant par les associés ;
- D’un recours à un nouvel emprunt bancaire (si l’entreprise est peu endettée à long terme) ;
- D’une non-distribution de bénéfices pendant un certain temps pour augmenter les réserves ;
- D’une cession d’actifs immobilisés…

- **Diminuer les besoins en fonds de roulement en agissant sur :**
  - Les stocks pour en diminuer le volume, augmenter leur rotation et optimiser l’approvisionnement ;
  - Les fournisseurs, pour obtenir des délais de paiement plus longs afin d’augmenter la durée du crédit fournisseur ;
  - Les clients, en les faisant payer plus vite (cela est délicat mais peut être obtenu en accordant un escompte pour paiement comptant) ou en demandant des acomptes plus importants pour diminuer les délais entre facturation et encaissement de la créance…



Lorsqu’il y a un redressement judiciaire, les premières mesures mises en place sont de dégager de la trésorerie en agissant notamment sur les éléments du fonds de roulement.

La structure d’une organisation peut être présentée sous la forme dite de grandes masses.

Les grandes masses du bilan fonctionnel

Les *grandes masses du bilan fonctionnel* permettent une présentation visuelle aisée.



Dans l’exemple du pâtissier, on obtient la répartition suivante, réalisée ici en pourcentage :

Tableau 7-3 Grandes masses du bilan fonctionnel.

EMPLOIS			RESSOURCES		
Emplois stables	31 173 €	(1) 65 %	Ressources stables	43 456 €	91 %
Emplois circulants	11 666 €	24 %	Ressources circulantes	3 242 €	7 %
Trésorerie d'actif	5 023 €	11 %	Trésorerie de passif	1 164 €	2 %
TOTAL ACTIF	**47 862 €**	**100 %**	**TOTAL PASSIF**	**47 862 €**	**100 %**

(1) à partir du tableau 7-2, 31173 € / 47862 € x 100 = 65,13 %

Ce tableau permet une représentation graphique des emplois puis des ressources de l'entreprise.

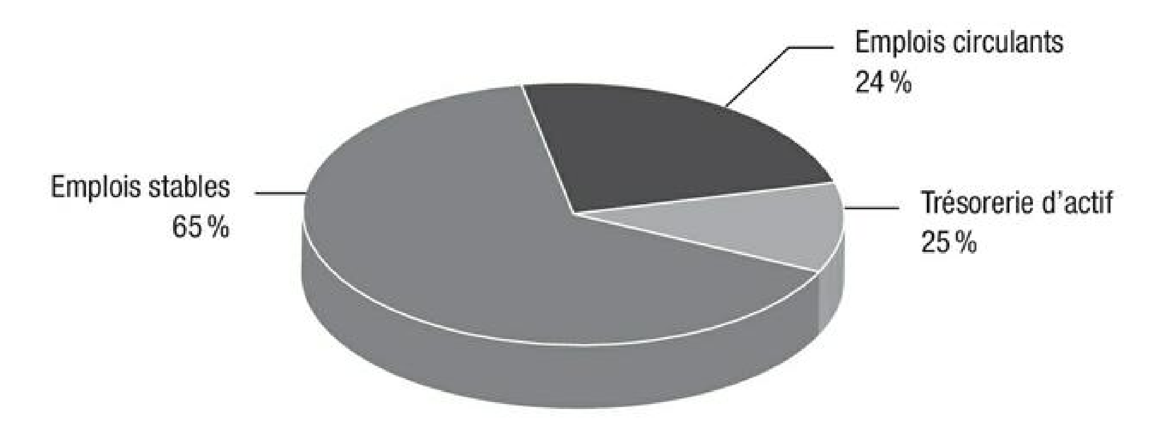


Figure 7-9 Représentation graphique des emplois du bilan fonctionnel.

Constat : l'actif du bilan fonctionnel du pâtissier est essentiellement constitué d'immobilisations.

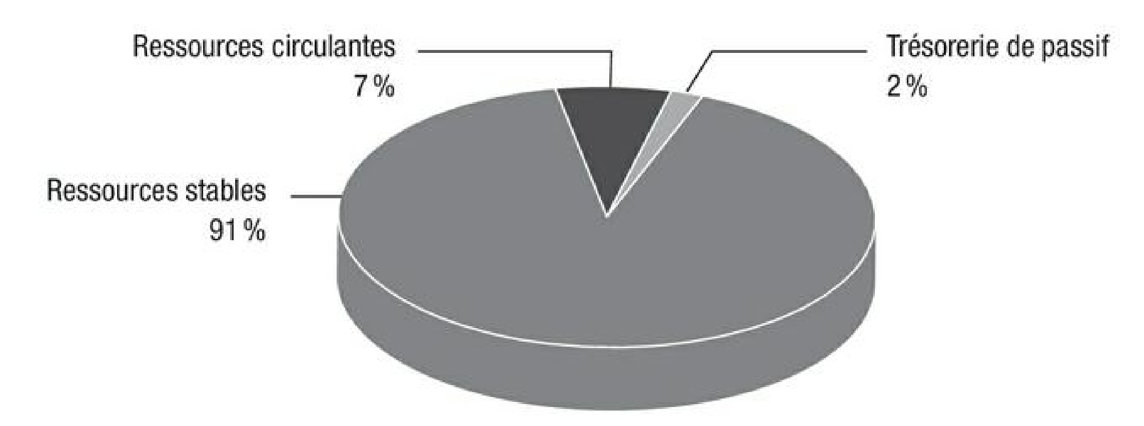


Figure 7-10 Représentation graphique des ressources du bilan fonctionnel.

Constat : le passif est principalement constitué de ressources stables (capitaux propres et emprunts).

Cette structure peut être comparée dans le temps.

La comparaison des indicateurs dans le temps

La *comparaison des indicateurs dans le temps* par le calcul et l'étude du FRNG, du BFR et de la trésorerie doit être réalisée sur plusieurs années afin de déterminer leurs variations et d'en dégager la tendance générale.



En reprenant la situation du pâtissier (tableau 7-2), nous allons comparer les données de l'année courante (N) avec celle de l'année précédente (N – 1).

Tableau 7-4 Tableau de variation du FRNG, BFR et de la trésorerie.

	N	N – 1	Variation en %
Ressources stables	43 456		
Emplois stables	31 173		
FRNG =	**12 283**	**7 864**	**56 %**
Actif circulant	11 666		
Passif circulant	3 242		
BFR =	**8 424**	**9 486**	**– 11 %**
Trésorerie d'actif (positive)	5 023		
Trésorerie de passif (négative)	1 164		
Trésorerie nette =	**3 859**	**– 1 622**	**338 %**
FRNG – BFR	**3 859**	**– 1 622**	

Constat 1 : le fonds de roulement a fortement augmenté en N. La marge de sécurité est plus importante.

Constat 2 : le besoin en fonds de roulement a diminué en N, ce qui met en évidence que le cycle d'exploitation sollicite moins le FRNG pour se financer. Cette situation est favorable.

Constat 3 : la trésorerie a été multipliée par 3,4 en un an : elle est passée d'une situation négative à une situation nettement positive.

Constat 4 : la forte augmentation du FRNG (+ 56 %) conjuguée à la diminution du BFR (– 11 %) a permis de retrouver une trésorerie positive, ce qui est une situation beaucoup plus confortable pour l'entreprise que celle de l'année précédente.



Afin de réaliser une analyse plus fine, notamment sur les causes de variation, il convient d'observer poste à poste les évolutions les plus marquantes. La lecture d'ouvrages spécialisés en analyse financière est requise.

Les ratios du bilan fonctionnel

Il existe un grand nombre de ratios. Chaque entreprise doit sélectionner ceux qui lui paraissent les plus significatifs au regard de son activité.

Le tableau ci-dessous en présente un certain nombre, mais la liste n'est pas exhaustive.

Tableau 7-5 Les ratios de structure.

Ratio	Formule	Niveau souhaitable	Analyse
Couverture des emplois stables	Ressources stables / Emplois stables	>1	Il permet de vérifier l'équilibre financier du haut de bilan.
Indépendance financière	Capitaux propres / Ressources stables	> 25 % selon le secteur	Il doit être le plus élevé possible pour considérer que l'entreprise n'est pas endettée.
Taux d'endettement	(Dettes financières et CBC) / (capitaux propres et amortissements-provisions)	<1	Il mesure le degré de dépendance : les capitaux empruntés doivent être inférieurs aux ressources internes.
Couverture des capitaux investis	Ressources stables / (Emplois stables + BFRE)	>1	Plus il est élevé, plus la trésorerie l'est aussi.
Couverture de l'actif circulant par le FRNG	FRNG / Actif circulant	>0	Il indique la part du FRNG qui finance l'actif circulant. Plus il est élevé et plus la situation est favorable.

Importance du FRNG	(FRNG x 360 jours) (1) / CA HT	Variable selon les secteurs d'activité	Il mesure la marge de sécurité en nombre de jours de chiffre d'affaires et facilite les comparaisons.
Importance du BFR	(BFR x 360 jours) (1) / CA HT	Variable selon les secteurs d'activité	Il mesure l'importance du besoin de financement en nombre de jours de chiffre d'affaires.

(1) Pour simplifier les calculs, il est d'usage de considérer 12 mois de 30 jours, soit une année de 360 jours.

Ces ratios doivent être rapprochés de ceux étudiés dans le chapitre 4 à partir du compte de résultat.



Les ratios ne doivent pas être calculés en trop grand nombre et doivent être comparés à ceux de la profession pour être utiles et permettre d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise. Ils doivent également être analysés dans le temps, par comparaison sur plusieurs périodes.



La centrale des bilans de la Banque de France propose une autre méthode fondée sur le retraitement économique du bilan fonctionnel, sans tenir compte des mêmes choix que ceux réalisés par le plan comptable général et proposés ici.

La détermination du BFR par la méthode du bilan fonctionnel présente l'inconvénient d'appuyer les calculs sur la valeur des postes à une date fixe, alors que les éléments constitutifs du BFR (stocks, créances clients, dettes fournisseurs, etc.) évoluent constamment. Une autre méthode appelée *BFR normatif* essaie de prendre en compte cette donnée en fondant les calculs sur les montants moyens de chaque poste dans l'année.

La prévision du besoin en fonds de roulement par le BFR normatif

Le BFR comme calculé précédemment permet de déterminer le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation en fonction des données de l'exercice comptable de 12 mois.

L'existence d'un BFR est due, entre autres, au décalage entre la vente à un client et l'encaissement du prix de cette vente, entre

l'achat à un fournisseur et le décaissement du prix de cet achat et le financement des stocks qui y sont associés.

Le BFR normatif quant à lui correspond au BFRE qui respecte la « norme » interne, c'est-à-dire au BFRE moyen de chaque organisation. Son principe est d'en évaluer tous les éléments constitutifs du BFRE en nombre de jours de financement, que ce soit en emploi ou en ressource.

Le BFR normatif permet d'évaluer linéairement le besoin en fonds de roulement, qui évolue de façon cyclique, en « dents de scie », de manière à en déterminer une norme de référence, calculée en nombre de jours de chiffre d'affaires. La figure ci-dessous permet de visualiser les deux BFR.

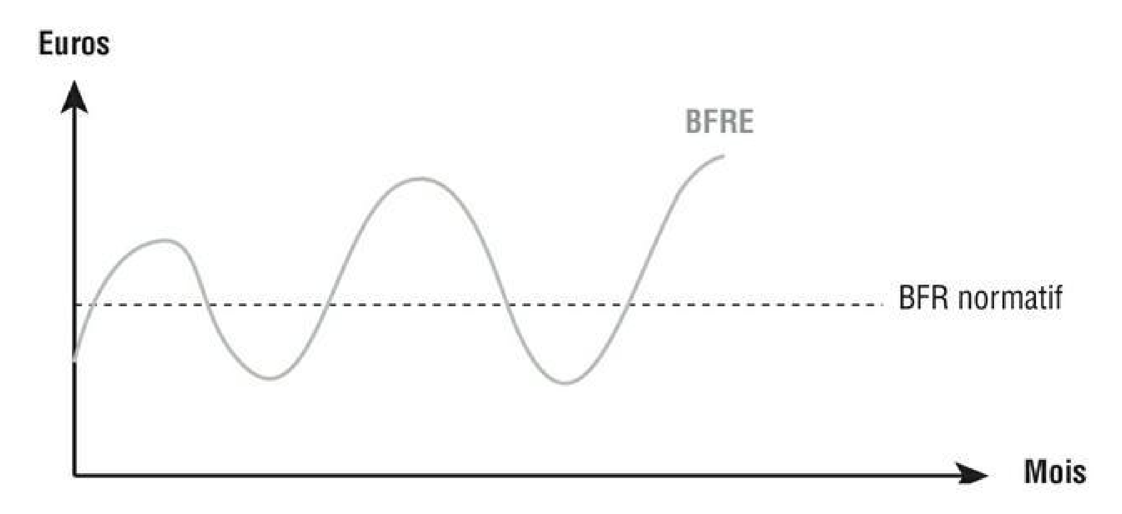


Figure 7-11 Représentation du BFRE et du BFR normatif.

La méthode de prévision du BFR la plus courante est la méthode BFR normatif, dite *méthode des experts-comptables*, qui s'intéresse aux seuls postes liés à l'exploitation. Elle permet de tenir compte à la fois du délai et de l'importance de chaque poste.

La méthode de calcul du BFR normatif

Chaque élément constitutif du BFRE va être exprimé en jours de CA HT : un temps d'écoulement est multiplié par un coefficient de structure ou coefficient de pondération.

Poste du BFRE =

Temps d'écoulement (TE) x Coefficient de structure (CS) en jours de CA HT

Le temps d'écoulement

Le *temps d'écoulement* (TE) d'un poste correspond au nombre de jours au bout duquel le montant de ce poste n'existe plus. Pour exemple, une créance constatée le 15 janvier avec un délai de paiement à 30 jours a un temps d'écoulement de 30 jours : elle restera à l'actif du bilan jusqu'au 15 février, date d'encaissement de la somme due.

Le TE peut être obtenu de trois manières :

- **Il peut être calculé en fonction de la durée moyenne de chaque poste** (durée moyenne du crédit pour les clients et les fournisseurs, date moyenne de créance ou de dette pour la TVA et le personnel…).



60 % des clients d'une entreprise règlent leurs achats au comptant, 40 % à 30 jours. TE = (60 % x 0) + (40 % x 30) = 12 jours de durée moyenne de crédit à financer.



La TVA est à décaisser le 20 du mois. En considérant que les ventes et les achats sont réguliers au cours du mois, les TVA collectée et déductible varient entre un minimum de 0 jour et un maximum de 30 jours, soit en moyenne 15 jours, (0 + 30) / 2. Le temps d'écoulement est de 35 jours (15 jours de date moyenne de collecte ou de déductibilité de la TVA + 20 jours avant le paiement).

- **Il peut être calculé en rapportant le montant moyen du poste** au flux annuel du poste et en le multipliant par 360 jours pour obtenir une durée exprimée en jours :

TE = (Montant moyen du poste x 360 j) / Flux moyen de l'année



Pour les fournisseurs, TE = (Dettes fournisseurs TTC / Total des achats TTC) x 360. Le montant moyen des dettes fournisseurs est de 10720 € pour un total d'achat HT de 80000 € et la TVA à 20 %. Le temps d'écoulement est de 40,2 jours : 10720 € / (80000 € x 1,2)

x 360. En l'occurrence, le temps d'écoulement du poste fournisseurs représente la durée moyenne de crédit obtenue des fournisseurs.

- **Il peut être fourni par le service compétent de l'entreprise** (approvisionnement, commercial, paie, comptable, etc.) puisque ce sont des données techniques.

  Les temps moyens d'écoulement des stocks, des clients et des fournisseurs sont des données souvent disponibles par secteur d'activité, ce qui permet à l'entreprise de se situer par rapport à son secteur et d'éventuellement déceler les variables sur lesquelles elle doit agir en priorité.

Le coefficient de structure

Le *coefficient de structure* (CS) (ou coefficient de pondération, coefficient de proportionnalité) mesure l'importance de chaque poste par rapport au CA HT.

CS = (Flux moyen de l'année x 360 j) / CA HT


Exemple

Pour les fournisseurs, CS = (Total des achats TTC / CA HT). Le total d'achat HT est de 38400 € et la TVA à 20 % pour un CA HT de 96000 €. Le coefficient de structure est de 0,48 = (38400 € x 1,20) / 96000 €.


Attention

Il est important de noter que le numérateur (flux moyen de l'année) est toujours équivalent au dénominateur utilisé pour le calcul du temps d'écoulement. D'autre part, le dénominateur du coefficient de structure est le CA HT quel que soit le poste étudié.

La multiplication du temps d'écoulement par le coefficient de structure va permettre de déterminer le besoin ou la ressource de chaque poste en équivalent jours de chiffre d'affaires. La différence entre le total des besoins et le total des ressources donne le montant du BFR normatif, exprimé lui aussi en nombre de jours de chiffre d'affaires HT.


Exemple

L'entreprise Aroma conditionne et commercialise des herbes aromatiques et des épices. Vous disposez des informations suivantes concernant son activité de l'année N :

CA annuel de l'année N : 1000000 €

Les clients règlent à 30 jours fin de mois le 10.

Les fournisseurs de matières premières sont réglés à 30 jours, ceux de charges externes en fin de mois ; les charges de production et hors production sont réglées au comptant.

Durée moyenne d'écoulement des stocks : 46 jours pour les matières premières, 29 jours pour les produits finis.

Les charges HT sont connues pour 100 € de chiffre d'affaires :

- 48 € pour les matières premières consommées, soumises au taux de TVA à 5,5 %
- 6 € pour les charges externes, soumises au taux de TVA à 20 %
- 23 € pour les autres charges de production
- 8 € pour les autres charges hors production

Les ventes sont soumises au taux de TVA à 5,5 %.

Les temps d'écoulement du secteur d'activité sont de 33 jours pour les stocks, 50 jours pour les clients et 30 jours pour les fournisseurs de matières ; le BFRE normatif du secteur est de 72 jours de CA HT.

Il est nécessaire dans un premier temps de calculer les différents temps d'écoulement.

Tableau 7-6 Les temps d'écoulement de l'entreprise Aroma.

Éléments du BFRE	Temps d'écoulement en jours
Stocks de matières premières	46 (1)
Stocks de produits finis	29 (1)
Créances clients	55 (2)
TVA déductible à 5,50 %	35 (3)
TVA déductible à 20 %	35 (3)
Dettes fournisseurs de matières	30 (1)
Dettes fournisseurs de charges externes	15 (1)
TVA collectée à 5,50 %	35 (3)

(1) Éléments repris de l'exemple Aroma.

(2) Le crédit accordé aux clients est de 30 jours fin de mois le 10. La durée moyenne du crédit accordé aux clients est de 55 jours, (70 + 40) / 2 : si un

client achète le 1er du mois, il réglera 70 jours après (exemple : achat le 1er septembre + 30 jours = 1er octobre, fin de mois = 30 octobre et le 10 suivant = 10 novembre, soit 70 jours après l'achat) ; si l'achat a lieu en fin de mois, le client règle 40 jours après (exemple : achat le 30 septembre + 30 jours = 30 octobre, fin de mois = 30 octobre et le 10 suivant = 10 novembre, soit 40 jours après l'achat).

(3) Les achats et les ventes étant supposés régulièrement répartis sur un mois, la date moyenne de collecte ou de déductibilité de la TVA est le 15 du mois, (0 + 30) / 2. Le paiement de la TVA intervenant le 20 du mois suivant, le temps d'écoulement est de 35 (15 + 20).

Après le calcul des temps d'écoulement, il faut procéder aux calculs des coefficients de structure.

Tableau 7-7 Les coefficients de structure de l'entreprise Aroma.

Éléments du BFRE	Coefficients de structure	Détail du calcul
Stocks de matières premières	0,48	48 € / 100 € de CA
Stocks de produits finis	0,77	(48 € +6€+ 23€) / 100 € de CA (1)
Créances clients	1,055	(100 de CA x 1,055) / 100 (2)
TVA déductible à 5,50 %	0,0264	(48 x 5,5 %) / 100 € de CA (3)
TVA déductible à 20 %	0,012	(6 x 20 %) / 100 € de CA (4)
Dettes fournisseurs de matières premières	0,5064	(48 x 1,055) / 100 € de CA
Dettes fournisseurs de charges externes	0,072	(6 x 1,20) / 100 € de CA
TVA collectée à 5,50 %	0,055	(100 x 5,5 %) / 100 € de CA

Note : les charges étant connues pour 100 € de CA, il suffit de diviser par les 100 € de CA HT pour obtenir tous les coefficients de structure.

(1) Le stock des produits finis est évalué en fonction du coût total des produits finis, qui comprend 48 € de matières premières consommées, 6 € de charges externes et 23 € d'autres charges de production.

(2) Les créances clients correspondent au CA TTC et sont soumises à la TVA à 5,5 %, soit créances clients = CA HT x 1,055 = 100 € x 1,055 = 105,50 €.

(3) Seuls les achats de matières premières sont soumis à la TVA à 5,5 %.

(4) Seules les charges externes sont soumises à la TVA à 20 %. Les autres charges de production (impôts et taxes, salaires et charges sociales…) ne sont pas soumises à TVA.

Pour calculer le BFR normatif, il convient de synthétiser dans un seul tableau les temps d'écoulement et les coefficients de structure calculés précédemment.

Certaines composantes du BFR constituent des besoins à financer par l'entreprise (stocks, clients, débiteurs divers), d'autres des ressources qui financent le cycle (fournisseurs, personnel, organismes sociaux, État, créditeurs divers, associés).

Tableau 7-8 Tableau de détermination du BFRE pour 1 € de CA HT pour l'entreprise Aroma.

Éléments du BFRE	**Temps d'écoulement en jours**	**Coefficients de structure**	BFRE en jours de CA HT	
			Besoins (1)	**Ressources (1)**
Stocks de matières premières	46	0,48	22,08	
Stocks de produits finis	29	0,77	22,33	
Créances clients	55	1,055	58,025	
TVA déductible à 5,50 %	35	0,0264	0,924	
TVA déductible à 20 %	35	0,012	0,42	
Dettes fournisseurs de matières	30	0,5064		15,192
Dettes fournisseurs de charges externes	15	0,072		1,08
TVA collectée à 5,50 %	35	0,055		1,925
		TOTAUX	**103,779**	**18,197**
	BFR normatif en jours de CA HT		**85,582 (2)**	

(1) Le besoin ou la ressource est obtenu(e) en multipliant le temps d'écoulement en jours par les coefficients de structure.

(2) Le BFR normatif exprimé en jours de CA HT est obtenu par différence entre le total des besoins et le total des ressources : 103,779 – 18,197 = 85,582. La différence est un besoin en fonds de roulement si elle

est positive, une ressource en fonds de roulement (EFR) dans le cas contraire.

Constat 1 : le BFRE normatif est de 85,58 jours de CA HT, soit 23,77 % du chiffre d'affaires, (85,58 / 360) x 100.

Constat 2 : le BFRE normatif est plus élevé que celui du secteur : 85,58 jours contre 72 jours pour le secteur, ce qui représente 13,58 jours de CA de plus à financer.

Constat 3 : les postes qui pèsent le plus sur la trésorerie de l'entreprise sont les stocks et les créances clients. Les délais de stockage représentent en tout 44,41 jours de CA (22,08 + 22,33) contre 33 jours en moyenne pour le même secteur d'activité. Les délais de paiement accordés aux clients représentent quant à eux 58,025 jours de CA contre 50 jours pour le secteur. Des mesures visant à réduire le poids des stocks et des créances clients doivent être prises car ce sont ces deux postes qui nécessitent un besoin de financement à court terme.

La connaissance du BFR normatif à partir de données existantes permet d'envisager l'élaboration de prévisions, en fonction du chiffre d'affaires prévisionnel ou en agissant sur certains postes.

L'estimation du BFR normatif en valeur

L'*estimation du BFR normatif en valeur* à partir du montant d'un jour de CA HT permet d'en déduire le BFRE moyen prévisionnel en euros :

BFRE en euros =

(BFRE en jours de CA HT x CA HT prévisionnel annuel) / 360 jours



Dans l'exemple de l'entreprise Aroma :

BFRE en euros =

(BFRE en jours de CA HT x CA HT) / 360 jours

= (85,5772 jours x 1000000 €) / 360 jours

= 237727,78 €

Constat 1 : l'entreprise Aroma a un besoin de financement moyen de 237728 € dans des conditions normales d'exploitation.

Constat 2 : pour obtenir une trésorerie positive, l'entreprise Aroma doit disposer d'un FRNG supérieur à 237728 €. Si ce n'est pas le cas, elle risque de faire face à un problème de découvert de trésorerie.

La méthode du BFR normatif permet de repérer aisément les postes les plus importants du BFRE, sur lesquels il faut agir en priorité. Les coefficients de structure montrent l'importance de chaque poste en euros et le temps d'écoulement, l'importance de la durée de financement de chaque poste. Tous deux sont des variables d'action sur lesquelles toute entreprise peut agir afin de réduire le niveau du besoin en fonds de roulement. Le BFR normatif permet de réaliser des simulations en agissant sur les postes qui le constituent.

L'action sur les éléments constitutifs du BFR normatif

Les principaux postes sur lesquels agir sont ceux qui génèrent par nature du besoin de financement, à savoir :

- Les stocks, en réduisant la durée de stockage, le nombre de références, en planifiant au mieux la production en fonction des ventes, etc. ;
- Les créances clients, en réduisant le délai de paiement accordé, en améliorant la procédure de recouvrement, en négociant le versement d'acomptes et pourquoi pas en renonçant à travailler avec certains clients, qui, en demandant des délais de paiement trop importants, font courir un risque financier à l'entreprise.

L'entreprise peut également essayer d'agir sur le poste fournisseurs, qui constitue une ressource, en demandant une augmentation des

délais de paiement, en modifiant les cadences de livraisons, etc.



Pour l'entreprise Aroma, étudions deux situations.

Situation 1 : conséquences d'une variation du chiffre d'affaires sur le BFR normatif

L'entreprise prévoit une augmentation du chiffre d'affaires de 8 %. La méthode du BFR normatif se fondant sur l'hypothèse que chaque poste du BFRE est directement proportionnel au CA HT, le BFRE normatif de l'entreprise Aroma sera de 256746 € (237727,78 € x 1,08) ou [85,582 jours x (1000000 € x 1,08)] / 360. Le BFR augmente de 19018,22 € (256746 € – 237727,78 €).

Situation 2 : incidences de la modification des délais de paiement accordés aux clients sur le BFR normatif

Les clients règlent actuellement à 30 jours fin de mois le 10, ce qui donne un temps d'écoulement de 55 jours. L'entreprise envisage de réduire ce délai à 30 jours fin de mois. Quel en sera l'impact sur le BFR ?

Modification du temps d'écoulement : le temps d'écoulement est de 45 jours : en effet, si un client achète le 1er du mois, il réglera 60 jours après (exemple : achat le 1er septembre + 30 jours = 1er octobre, fin de mois = 30 octobre, soit 60 jours après l'achat) ; si l'achat a lieu en fin de mois, le client règle 30 jours après (exemple : achat le 30 septembre + 30 jours = 30 octobre, fin de mois = 30 octobre, soit 30 jours après l'achat). La durée moyenne du crédit accordé aux clients est de 45 jours, (60 + 30) / 2. L'entreprise serait en dessous de la durée moyenne du secteur, qui est de 50 jours, tout en restant proche de ce niveau sans risquer de perdre des clients.

Le temps d'écoulement vis-à-vis des clients diminuerait de 10 jours (55 – 45), qui, multiplié par le coefficient de structure des clients inchangé, entraînerait une diminution du besoin de 10,55 jours de CA (10 jours x 1,055 de CS), ce qui n'est pas négligeable.

Le nouveau *besoin en fonds de roulement normatif* s'établirait à 75,03 jours de CA HT (85,582 jours auparavant – 10,55),

soit 208422,22 €, (75,032 jours x 1000000 €) / 360 jours.

Le BFRE diminuerait de 29305,56 € (237727,78 € – 208422,22 €) et serait proche de la norme du secteur de 72 jours. La seule action sur le délai de règlement accordé aux clients permet à l'entreprise d'être dans la norme et de diminuer le BFR de presque 30000 €.



Il est possible de perfectionner la méthode du BFR normatif en distinguant les charges variables et les charges fixes afin d'exprimer le BFR en deux parties : une partie fixe, indépendante du niveau d'activité, et une partie variant proportionnellement au chiffre d'affaires HT.

D'autres méthodes de calcul du BFR existent (la méthode directe, la méthode d'interpolation proportionnelle au CA, etc.), qui sont à rechercher dans des manuels spécialisés.

Les limites de la méthode du BFR normatif

Le montant du besoin en fonds de roulement correspond à des conditions normales d'exploitation. La méthode pose comme hypothèses que chaque élément du BFRE est directement proportionnel au CA HT, que l'activité de l'entreprise se répartit uniformément sur les 12 mois de l'année et que les conditions d'exploitation restent relativement stables, permettant ainsi aux coefficients de structure d'être constants, ce qui peut être critiquable.

La méthode permet de fournir un montant moyen de BFR, qui en réalité évoluera en fonction des besoins au cours du cycle d'exploitation et qui entraînera à certains moments une insuffisance de trésorerie et à d'autres un excédent. L'entreprise doit garder une marge de manœuvre pour ne pas être dépourvue et relier ce BFR aux prévisions de trésorerie mises en place.



Le BFR issu du bilan fonctionnel détermine un besoin à une date donnée, une fois l'exercice de 12 mois écoulé. Ce BFR ne coïncide pas avec les fluctuations du cycle d'exploitation. Le BFR normatif, quant à lui, prend en compte autant que possible ces fluctuations en intégrant les délais et l'importance du poste au regard du CA. Le BFR normatif peut être considéré comme le montant de financement du « bas de bilan », pour ne pas avoir une trésorerie négative.



Un autre traitement du bilan permettant de déterminer la solvabilité d'une organisation est possible. Il s'agit du bilan financier. Son étude consiste à retraiter l'actif en degré de *liquidité*, le passif en degré d'*exigibilité*, en distinguant les éléments à plus ou moins un an.

DANS CE CHAPITRE

Réaliser un tableau de financement

•

Analyser l'évolution de la structure financière

•

Anticiper le risque d'illiquidité et prévoir des régulations

•

Prévoir le plan de financement sur plusieurs années

Chapitre 8

Les variations du patrimoine par le tableau et le plan de financement

Ce chapitre a vocation à vous donner les éléments nécessaires à la compréhension de l'évolution de la structure et de la liquidité de l'entreprise, en vous proposant une approche dynamique du financement de l'entreprise.

Le tableau de financement est établi à partir des bilans, des comptes de résultat et des annexes et apporte un complément d'information, en recensant toutes les variations de ressources de financement d'une organisation au cours d'un exercice comptable et l'emploi qui en a été fait.

Le plan comptable général définit le tableau de financement comme le « tableau des emplois et des ressources qui explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence ».

Le tableau de financement est un état de synthèse de la politique et de l'équilibre financier de l'entreprise, dans une approche dynamique, contrairement au bilan, qui donne une image synthétique et figée du patrimoine.

Avant d'aborder ce chapitre, il est nécessaire d'appréhender les éléments concernant le bilan fonctionnel et les indicateurs en découlant (FRNG, BFR et trésorerie) vus dans le chapitre précédent (chapitre 7). En effet, le tableau de financement est l'étape qui suit l'élaboration du bilan fonctionnel ; il permet d'analyser de façon dynamique l'évolution de l'équilibre ou du déséquilibre financier de l'entreprise.

Dans ce cadre, il met en évidence les diverses modifications intervenues entre le début et la fin de l'exercice comptable, dans une logique financière d'évolution. Il informe sur les changements des modes de financement de l'entreprise. Il reflète les différentes

stratégies suivies par l'entreprise : croissance, distribution de dividendes, financement, etc.

L'établissement du *tableau de financement* est obligatoire pour les sociétés commerciales qui comptent 300 salariés ou plus, ou dont le montant net du chiffre d'affaires est égal ou supérieur à 18 millions d'euros (voir article R232-2 du Code du commerce). Il est également obligatoire pour les entreprises nationales et les Groupement d'Intérêt Économique (ayant un effectif supérieur ou égal à 300 personnes ou un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 18 millions d'euros), les personnes morales de droit privé non commerçantes dont l'activité est économique, les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

Quatre soldes principaux sont calculés :

- La variation du fonds de roulement net global (FRNG) ;
- La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) ;
- La variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) ;
- La variation de la trésorerie nette globale.

Il n'existe pas de modèle obligatoire de tableau de financement. Le PCG en prévoit deux : un en liste et l'autre en comptes. Seul ce dernier sera présenté, il s'agit du *tableau de flux de fonds*, qui s'appuie sur une conception patrimoniale et juridique de l'entreprise.



Il existe deux autres types de tableaux de financement :



- **Le *tableau en pool de fonds*, tourné vers les gestionnaires avec comme élément central l'autofinancement :** il s'agit du tableau emplois/ressources de la centrale des bilans de la Banque de France ;
- **Les *tableaux de flux de trésorerie,* utilisés principalement par les actionnaires et les marchés financiers pour expliquer l'évolution de la trésorerie au cours de l'exercice :** il s'agit du tableau de flux de trésorerie de l'ordre des experts-comptables (OEC), du tableau des flux de la centrale des bilans de la Banque de France et du tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF), ou tableau de synthèse des flux.

Le tableau de financement proposé par le plan comptable général

Pour réaliser le tableau de financement, il est nécessaire de disposer des deux derniers bilans avant répartition des résultats, l'objectif étant de faire apparaître la variation entre le début et la fin de l'exercice.

La figure ci-dessous illustre le lien entre bilans fonctionnels et tableau de financement.

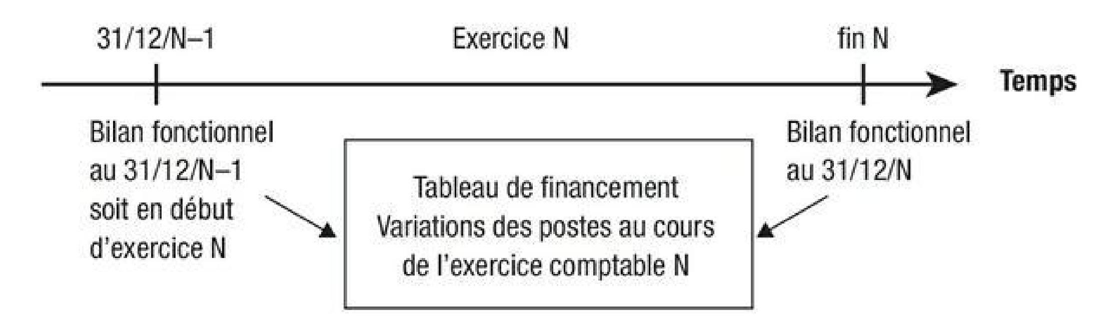


Figure 8-1 L'origine du tableau de financement.

Le tableau de financement du PCG est construit de manière cohérente avec la présentation du bilan fonctionnel.

Il comprend deux parties :

- **Le tableau I représente les variations entre l'actif et le passif durables, ceux qui perdurent dans le temps.** Cette partie se réfère au « haut du bilan » ;
- **Le tableau II détaille les flux courants, ceux qui circulent tout au long de l'année.** Cette partie se réfère au « bas du bilan ».

La figure ci-dessous présente de manière synthétique les deux parties du tableau de financement et met en évidence les éléments du bilan fonctionnel utilisés pour chaque partie du tableau.

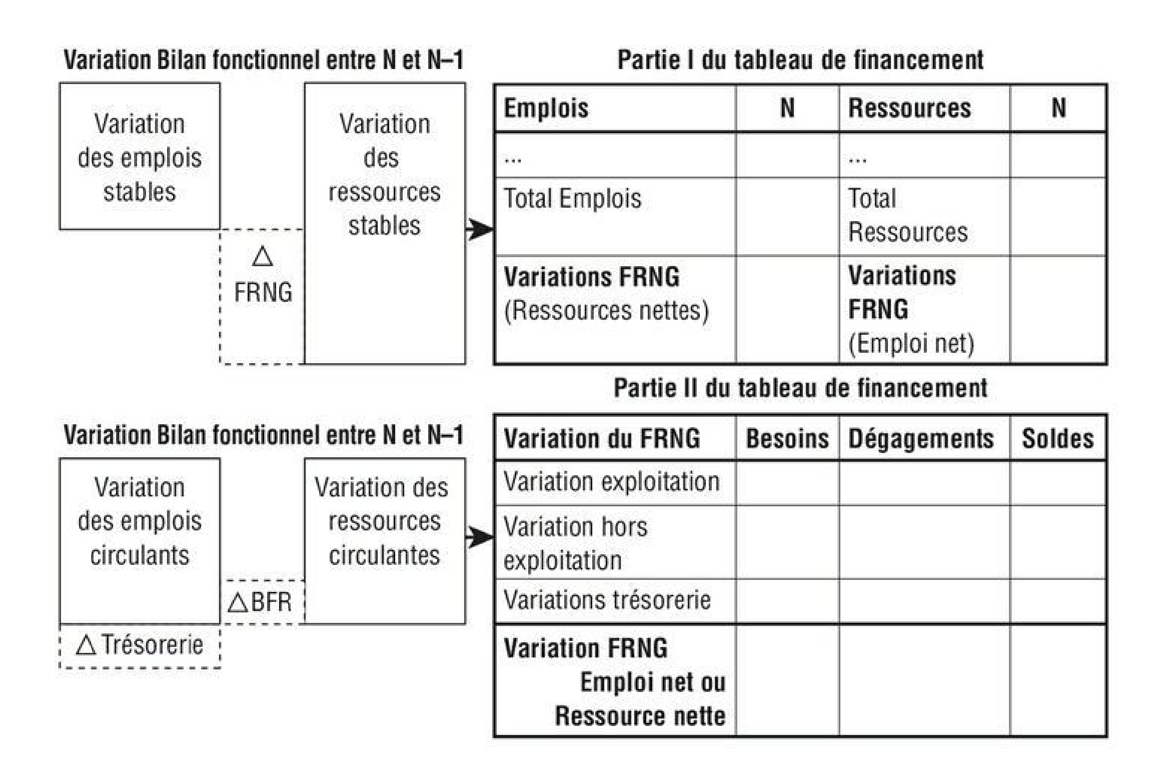


Figure 8-2 Lien entre bilans fonctionnels et tableau de financement par partie.



Le tableau de financement est un document qui constate l'évolution de la structure du bilan fonctionnel en prenant en compte la variation entre les indicateurs de deux bilans. Ainsi, Variation de FRNG – Variation de BFR = Variation de trésorerie. La variation du FRNG se retrouve dans la variation des deux autres indicateurs, soit Variation FRNG = Variation de BFR + Variation de trésorerie.

La variation du FRNG représente le lien entre les deux parties du tableau de financement.

Examinons la mise en pratique de cette méthode.



En vue de l'établissement du tableau de financement de l'exercice N, vous disposez des deux derniers bilans fonctionnels et de quelques informations de la société Bonchamp à partir desquels les deux parties du tableau de financement vont être élaborées.

Le retraitement des informations permettant d'obtenir le bilan fonctionnel a déjà été réalisé, comme vu dans le chapitre 7.

BILANS FONCTIONNELS N–1 ET N					
EMPLOIS	**N–1**	**N**	**RESSOURCES**	**N–1**	**N**
EMPLOIS STABLES			**RESSOURCES STABLES**		
Immobilisations incorporelles brutes	425	2 040	Capitaux propres (sauf souscrit non appelé)	88 774	146 404
Immobilisations corporelles brutes	92 310	190 060	Amortissements, dépréciations et provisions	69 080	71 995
Immobilisations financières brutes	10 200	11 560	Dettes financières stables (hors CBC et soldes créditeurs banque)	1 981	8 500
Charges à répartir		340			
TOTAL des emplois stables	**102 935**	**204 000**	**TOTAL des ressources stables**	**159 835**	**226 899**
EMPLOIS CIRCULANTS			**DETTES CIRCULANTES**		
Stocks et en-cours	43 393	22 100			
Créances d'exploitation (clients, avances et acomptes…)	28 390	13 090	Dettes fournisseurs	7 854	11 934
Autres créances	1 029	2 618	Dettes sociales et fiscales	1 462	1 105
VMP	1 037	2 652	Autres dettes	9 078	5 865
TOTAL des emplois circulants	**73 849**	**40 460**	**TOTAL des dettes circulantes**	**18 394**	**18 904**
TRÉSORERIE D'ACTIF (positive)			**TRÉSORERIE DE PASSIF** (négative)		
Disponibilités (banque, caisse)	1 700	3 400	Concours bancaires courants / SC de banque	255	2 057
TOTAL de la trésorerie d'actif	**1 700**	**3 400**	**TOTAL de la trésorerie de passif**	**255**	**2 057**
TOTAL ACTIF	**178 484**	**247 860**	**TOTAL PASSIF**	**178 484**	**247 860**

Figure 8-3 Bilans fonctionnels des années N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp.

Pour faciliter la réalisation et la compréhension des deux parties du tableau de financement, il est intéressant de comparer dans un seul tableau les deux bilans fonctionnels N – 1 et N, afin de calculer les variations brutes. Cette comparaison sera effectuée en deux temps dans notre exemple : la partie haute des bilans d'une part, pour la

partie I du tableau de financement, et la partie basse des bilans d'autre part, pour la partie II du tableau de financement.

La première partie du tableau de financement proposée par le PCG

Cette première partie mettant en évidence le « haut de bilan » permet de montrer les financements internes et externes dont a disposé l'entreprise durant l'exercice pour financer ses investissements.

L'objectif est de comprendre les augmentations et les diminutions des nouveaux emplois et nouvelles ressources stables. Les emplois représentent les opérations qui entraînent des dépenses monétaires : paiement de dividendes, achats d'immobilisations, remboursements d'emprunt, etc. Les ressources correspondent aux opérations qui fournissent des recettes monétaires : capacité d'autofinancement, ventes d'immobilisations, apport en capital, souscription d'emprunt, etc.

Dans le *bilan fonctionnel*, le FRNG représente le solde entre les ressources et les emplois stables.

Dans le *tableau de financement*, la variation du FRNG est obtenue par la différence entre la variation des ressources stables et la variation des emplois stables, d'où la formule suivante :

$$\Delta \text{ FRNG} =$$
$$\Delta \text{ Ressources stables} - \Delta \text{ Emplois stables}$$

Avec Δ, symbole du terme « variation ».

Ce calcul peut conduire à deux hypothèses :

- **La variation des ressources est supérieure à la variation des emplois :** l'entreprise a consolidé sa structure financière, la variation du FRNG est alors positive et représente une ressource nette ;
- **La variation des ressources est inférieure à la variation des emplois :** l'entreprise a été contrainte d'utiliser des moyens venant du bas du bilan. La variation du FRNG est alors négative et représente un emploi net, ce qui indique que le FRNG a diminué entre les deux exercices. Cette situation est souvent

défavorable et synonyme de dégradation de la trésorerie, ce qui peut être vérifié dans la deuxième partie du tableau de financement.



Pour réaliser la première partie du tableau de financement de l'entreprise Bonchamp, il est utile d'établir dans un premier temps un tableau de comparaison des différents postes des deux précédents bilans fonctionnels (partie haute), afin d'en calculer la variation. La présentation proposée est dite en masses.

Pour des raisons de simplification, les éléments nécessaires au retraitement des informations des bilans fonctionnels pour le tableau de financement sont présentés dans une colonne « Informations utiles » du tableau 8-1a et 8-1b, l'objectif de cet ouvrage n'étant pas de réaliser une application exhaustive pour laquelle il faudrait fournir de nombreuses informations complémentaires.

Nous disposons des informations suivantes :

- 5100 € de dividendes ont été versés cette année au titre du bénéfice réalisé en N – 1 incorporés dans les capitaux propres.
- Le bénéfice de l'exercice N est de 13600 €.
- Les dotations aux amortissements et provisions ont été de 52352 € et les reprises de 12036 €.

Tableau 8-1a Comparaison des hauts de bilans fonctionnels de l'année N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp : emplois.

EMPLOIS	**N – 1**	**N**	**Variation (1)**	**Informations utiles (2)**
EMPLOIS STABLES				
Immobilisations incorporelles brutes	425	2 040	1 615	
Immobilisations corporelles brutes	92 310	190 060	97 750	Acquisition de 131 750 € d'immobilisations, cession d'une immobilisation 2 040 € (achetée 34 000 €, de valeur comptable 1 700 €)
Immobilisations financières brutes	10 200	11 560	1 360	Augmentation de 1 700 €, cession de 340 €
Charges à répartir	0	340	340	

TOTAL des emplois stables	**102 935**	**204 000**	**101 065**	

Tableau 8-1b Comparaison des hauts de bilans fonctionnels de l'année N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp : ressources.

RESSOURCES	**N – 1**	**N**	**Variation (1)**	**Informations utiles (2)**
RESSOURCES STABLES				
Capitaux propres	88 774	146 404	57 630	L'entreprise a procédé à une augmentation de capital de 42 500 €, a reçu 1 530 € de subventions d'investissements
Amortissements, dépréciations et provisions	69 080	71 995	2 915	
Dettes financières stables (hors CBC et soldes créditeurs banque)	1 981	8 500	6 519	Un emprunt de 8 500 € a été souscrit cette année et l'ancien emprunt a été remboursé pour 1 981 €
TOTAL des ressources stables	**159 835**	**226 899**	**67 064**	

(1) La variation a été calculée par simple différence entre N et N – 1. Pour exemple, la variation des immobilisations incorporelles brutes est de 2040 – 425, soit 1615 €.

(2) Pour la réalisation du tableau de financement, les éléments nécessaires à la compréhension des causes de variation entre le début et la fin de l'exercice sont présentés dans cette colonne.

Tableau 8-1c Comparaison des hauts de bilans fonctionnels de l'année N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp : calcul du FRNG.

Calcul du FRNG	**N – 1**	**N**	**Variation**
Ressources stables	159 835	226 899	67 064
Emplois stables	102 935	204 000	101 065
FRNG	**56 899**	**22 899**	**– 34 001**

Constat 1 : la variation du montant d'immobilisations corporelles brutes entre N et N – 1, de 97750 €, se retrouve de la façon suivante : l'entreprise avait 92310 € d'immobilisations en N – 1, elle a

acquis pour 131750 € en N et cédé pour 34000 € de valeur brute, ce qui donne une valeur brute en N de 190060 € et une variation de 97750 €, comme indiqué dans le tableau 8-1a.

Constat 2 : les immobilisations financières brutes ont varié de 1360 € entre N – 1 et N : l'entreprise en a acquis pour 1700 € et cédé pour 340 €, soit une différence de 1360 €, qui sera mise en évidence dans le tableau de financement par inscription des deux sommes.

Constat 3 : les capitaux propres ont varié de 57630 € : ils étaient de 88774 € en début d'exercice. Une augmentation de capital de 42500 € a été réalisée, 1530 € de subventions ont été reçues et le résultat conservé par l'entreprise est de 13600 €. En fin d'exercice, les capitaux propres sont donc de 146404 €.

Constat 4 : la variation des dettes financières est de 6519 €. Elle s'explique par le remboursement de l'emprunt de N – 1 pour 1981 € et par la souscription d'un nouvel emprunt de 8500 €.

À partir des figures 8-4a et 8-4b qui permettent de connaître le montant des variations et fournissent des informations utiles, la partie I du tableau de financement de l'entreprise Bonchamp peut être élaborée.

Tableau 8-2 Partie I du tableau de financement de l'entreprise Bonchamp.

MODÈLE DE TABLEAU DES EMPLOIS ET DES RESSOURCES			
I. Tableau de financement en compte			
Emplois	**Montant**	**Ressources**	**Montant**
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice (1)	5 101	Capacité d'autofinancement de l'exercice (5)	53 576
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé : Immobilisations incorporelles	1 615	Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé : Cessions d'immobilisations :	
Immobilisations corporelles (2)	131 750	- incorporelles	0
Immobilisations financières (3)	1 700	- corporelles (2)	2 040
Charges à répartir sur plusieurs exercices	340	Cessions ou réductions d'immobili -sations financières (3)	340
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits)	0	Augmentation des capitaux propres :	

Remboursements de dettes financières (4)	1 981	Augmentation de capital ou apports (6)	42 500
		Augmentation des autres capitaux propres (6)	1 530
		Augmentation des dettes financières (a) et (4)	8 500
Total des emplois	**142 487**	**Total des ressources**	**108 486**
Variation du fonds de roulement net global (ressource nette)	0	Variation du fonds de roulement net global (3) (emploi net)	34 001

(a) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.

(1) Les distributions mises en paiement correspondent aux dividendes versés au cours de l'exercice et sont fournies dans cette application.

(2) Pour les immobilisations corporelles : des acquisitions de 131750 € ont été réalisées durant l'exercice N. D'autre part, une cession a été réalisée pour une valeur de vente de 2040 €. Ces informations sont issues de la colonne « Informations utiles » du tableau 8-1a.

(3) Les immobilisations financières ont augmenté de 1700 € et diminué de 340 €. Ces informations sont issues de la colonne « Informations utiles » du tableau 8-1a.

(4) Les dettes financières ont été remboursées à hauteur de 1980 €. D'autre part, un nouvel emprunt de 8500 € a été souscrit.

Ces informations sont issues de la colonne « Informations utiles » du tableau 8-1b.

(5) La CAF est calculée à partir de la formule vue dans le chapitre 4.

CAF = Résultat de l'exercice + Dotations aux amortissements – Reprises sur amortissements + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés – Prix de cession des éléments d'actifs.

CAF = 13600+52352 – 12036 + 1700 – 2040 = 53576 €.

(6) En ce qui concerne les capitaux propres, l'entreprise a procédé à une augmentation de capital de 42500 € et a reçu une subvention d'investissement de 1530 €. Ces informations sont disponibles dans la colonne « Informations utiles » du tableau 8-1b.

Constat 1 : la variation du FNRG est de 34001 € entre N – 1 et N. Le fonds de roulement net global s'est dégradé : les nouvelles ressources stables ne permettent pas de faire face aux nouveaux emplois stables, ce qui *a priori* n'est pas une bonne chose du point de vue des équilibres structurels.

Constat 2 : la CAF représente la moitié des ressources dégagées au cours de l'exercice (53576 € de CAF pour 108486 € de ressources totales, soit 49 %), ce qui est très important : l'entreprise dégage la moitié des ressources grâce à son cycle d'exploitation.

Ce tableau permet d'analyser la politique de financement de l'entreprise : l'en

treprise s'appuie pour moitié sur du financement interne procuré par l'activité (la CAF) et pour l'autre moitié sur du financement externe. Pour ce dernier, elle a préféré procéder à une augmentation de capital, qui représente 39 % des ressources dégagées, plutôt que de recourir à des emprunts supplémentaires (7,8 %).

La CAF (53576 €), l'augmentation de capital (42500 €) et le nouvel emprunt (8500 €) concourent à hauteur de 73 % à la couverture des emplois durables de l'exercice : (104576 € / 142487 €) x 100.

La majeure partie des emplois (92,5 %) correspond à des acquisitions d'immobilisations corporelles, ce qui renseigne sur la volonté de l'entreprise de moderniser son outil de production, (131750 € / 142487 €) x 100 = 92,5 %.

La règle de gestion selon laquelle les emplois stables doivent être financés par des ressources stables n'est pas respectée dans ce cas. Il faut donc vérifier le montant du besoin ou de la ressource en fonds de roulement pour voir l'influence sur la trésorerie nette (dégradation ou amélioration), ce qui est l'objet de la deuxième partie du tableau des emplois et des ressources.

La deuxième partie du tableau de financement proposée par le PCG

Cette deuxième partie permet d'expliquer la variation du FRNG par le « bas du bilan », en analysant les variations des emplois à l'actif et des ressources au passif. Il convient de distinguer trois niveaux : exploitation, hors exploitation et trésorerie. Cette seconde partie met en évidence les conséquences des variations du FRNG et du BFR en termes de trésorerie.

Dans ce tableau, il convient d'indiquer si la variation de chaque poste a engendré un besoin (emploi en première colonne) ou un dégagement (ressource en deuxième colonne). Pour connaître la nature de la variation, il faut appliquer la règle suivante :

- Si un poste d'actif a augmenté, il a engendré un besoin, s'il a diminué, un dégagement ;
- Si un poste de passif a augmenté, il a engendré un dégagement et s'il a diminué, un besoin.

Le tableau ci-dessous synthétise les remarques précédentes.

Postes du bilan	Variation	Besoin	Dégagement
Poste d'actif	↗	X	
	↘		X
Poste de passif	↗		X
	↘	X	

Figure 8-4 Nature des variations des postes d'actif et de passif.

Pour chacun des trois niveaux (exploitation, hors exploitation et trésorerie), on totalise les besoins et les dégagements et on en déduit le solde de variation :

> Solde de variation =
>
> Dégagements – Besoins

Ce solde peut être de deux natures :

- Négatif si les besoins sont supérieurs aux dégagements,
- Positif si les besoins sont inférieurs aux dégagements.

Illustrons ces explications par l'exemple.



Pour réaliser la deuxième partie du tableau de financement de l'entreprise Bonchamp, il est utile d'établir dans un premier temps un tableau de comparaison des deux précédents bilans fonctionnels (partie basse), afin d'en calculer la variation.

Tableau 8-3a Comparaison des bas de bilans fonctionnels de l'année N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp : emplois.

EMPLOIS	N – 1	N	Variation
EMPLOIS CIRCULANTS			
Stocks et en-cours	43 393	22 100	– 21 293

Avances et acomptes versés sur commandes	0	0	0
Créances d'exploitation (clients, avances et acomptes…)	28 390	13 090	– 15 300
			0
Autres créances	1 029	2 618	1 589
VMP	1 037	2 652	1 615
TOTAL des emplois circulants	**73 848**	**40 460**	**– 33 389**
TRÉSORERIE D'ACTIF (positive)			
Disponibilités (banque, caisse)	1 700	3 400	1 700
TOTAL de la trésorerie d'actif	**1 700**	**3 400**	**1 700**

Tableau 8-3b Comparaison des bas de bilans fonctionnels de l'année N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp : ressources.

RESSOURCES	N – 1	N	Variation
DETTES CIRCULANTES			
Avances et acomptes reçus sur commandes	0	0	0
Dettes fournisseurs	7 854	11 934	4 080
Dettes sociales et fiscales	1 462	1 105	– 357
Autres dettes	9 078	5 865	– 3 213
TOTAL des dettes circulantes	**18 394**	**18 904**	**510**
TRÉSORERIE DE PASSIF (négative)			0
Concours bancaires courants et SC de banque	255	2 057	1 802
TOTAL de la trésorerie de passif	**255**	**2 057**	**1 802**

Tableau 8-3c Comparaison des bas de bilans fonctionnels de l'année N – 1 et N pour l'entreprise Bonchamp : calcul BFR et trésorerie nette.

Calcul BFR et trésorerie nette	N – 1	N	Variation
Total des emplois circulants	**73 849**	**40 460**	**– 33 389**
Total des dettes circulantes	18 394	18 904	510
BFR	**55 455**	**21 556**	**– 33 899**
Total de la trésorerie d'actif	1 700	3 400	1 700
Total de la trésorerie de passif	255	2 057	1 802

Trésorerie nette	**1 445**	**1 343**	**– 102**

À partir de cette présentation des variations de la partie basse des bilans fonctionnels, la partie II du tableau de financement peut être élaborée.

Tableau 8-4 Partie II du tableau de financement de l'entreprise Bonchamp.

Variation du fonds de roulement net global	**Exercice N**		
	Besoin	**Dégagement**	**Solde**
	1	**2**	**2 – 1**
Variation « Exploitation »			
Variation des actifs d'exploitation :			
Stocks et en-cours	0	21 293	
Avances et acomptes versés sur commandes	0	0	
Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a)	0	15 300	
Variation des dettes d'exploitation :			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	0	0	
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)	0	4 080	
Totaux	**0**	**40 673**	
A. Variation nette « Exploitation » (c) et (1)			**40 673**
Variation « Hors exploitation » :			
Variation des autres débiteurs (a) (d)	3 204	0	
Variation des autres créditeurs (b)	3 570	0	
Totaux	**6 774**	**0**	
B. Variation nette « Hors exploitation » (c) et (2)			**– 6 774**
Total A + B :			
Besoins de l'exercice en fonds de roulement			
ou Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice (3)			**+ 33 899**

Variation « Trésorerie »			
Variation des disponibilités	1 700	0	
Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	0	1 802	
Totaux	**1 700**	**1 802**	
C. Variation nette « Trésorerie » (c) et (4)			**+ 102**
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL (Total A + B + C) **Emploi net** ou **Ressource nette (5)**			**+ 34 001**

Le solde A indique la variation du besoin en fonds de roulement *d'exploitation (BFRE), le solde B la variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE), la somme des deux donnant la variation du BFR. Le solde C représente la variation de la trésorerie nette.*

Le total des soldes A, B et C correspond à la variation du fonds de roulement net global, *identique mais de signe opposé par rapport à la partie I.*

(1) La variation nette d'exploitation indique une ressource en fonds de roulement d'exploitation de 40673 €, soit un EFRE. Il résulte de la différence entre les dégagements de 40673 € et les besoins, qui sont dans le cas proposé de 0,00 €. Les stocks et les créances ont diminué respectivement de 21293 €, et de 15300 €, entre N – 1 et N, ce qui constitue un dégagement. L'entreprise a mieux géré la rotation de ses stocks et les crédits consentis aux clients. Les dettes fournisseurs, quant à elles, ont augmenté de 4080 € entre les deux exercices, ce qui constitue également un dégagement.

(2) La variation nette hors exploitation indique un besoin de financement hors exploitation de 6774 €, soit un BFRHE. Il résulte de la différence entre les dégagements de 0,00 € et les besoins, qui sont de 6774 €. Les autres débiteurs ont augmenté de 3204 € en N (soit 1589 € pour les autres créances et 1615 € pour les valeurs mobilières de placement, qui sont classées dans la partie hors exploitation et non dans la trésorerie). Les créditeurs divers, quant à eux, ont diminué de 3570 € (dont 357 € pour les dettes sociales et fiscales et 3213 € pour les autres dettes), ce qui diminue les ressources de financement.

(3) Le solde des deux éléments ci-dessus indique un dégagement net de fonds de roulement total de 33898 €. Il s'agit donc d'un EFR. Celui s'obtient en additionnant la variation de l'EFRE et la variation du BFRHE : 40673 € + (– 6774 €) = 33899 €.

(4) La variation nette de trésorerie est de 102 € : les disponibilités (à l'actif du bilan) ont augmenté de 1700 €, mais dans le même temps les découverts bancaires (concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques) ont augmenté de 1802 €, ce qui entraîne une variation de trésorerie négative de 102 € (1802 € – 1700 €).

(5) La variation du FRNG est obtenue en additionnant la variation du BFR (total A + B) et la variation de la trésorerie nette (total C), soit 33899 € + 102 € = 34001 €. Cette variation constitue une ressource nette dans ce tableau.

La variation du FRNG peut être :

- Négative si les besoins sont supérieurs aux dégagements, ce qui correspond à une augmentation du solde ;
- Positive si les besoins sont inférieurs aux dégagements, ce qui indique une diminution du solde.

	N–1	N	Variation
FRNG	56 900	22 899	– 34 001
BFR	55 455	21 556	– 33 899
Trésorerie	1 445	1 343	– 102

Figure 8-5 Les variations des indicateurs structurels de l'entreprise Bonchamp.

Constat 1 : le FRNG s'est dégradé de 34001 €.

Constat 2 : le BFR est moins important en N. Cette amélioration permet de compenser la dégradation du FRNG.

Constat 3 : la trésorerie baisse faiblement. La trésorerie ne s'est pas trop dégradée (seulement −102 €), le dégagement de financement de 33899 € réalisé durant l'exercice N par le cycle d'exploitation a compensé la forte diminution du FRNG (−34001 €).

Constat 4 : le cycle d'exploitation de l'entreprise Bonchamp finance une partie des emplois stables, ce qui n'est pas une situation de gestion saine.

Constat 5 : bien que la trésorerie soit sensiblement identique entre N – 1 et N, la situation structurelle de l'entreprise Bonchamp s'est fortement dégradée. Il est impératif de consolider le financement stable, de façon à obtenir un FRNG suffisant.

Pour conclure, la dégradation du FR de l'entreprise Bonchamp est due à des investissements pour lesquels le financement était

insuffisant. L'évolution structurelle de l'année suivante sera à surveiller : les acquisitions d'immobilisations corporelles réalisées durant l'exercice N devraient permettre d'améliorer l'outil de production et de faire augmenter la CAF (augmentation des dotations et du résultat), qui est une source de financement interne. La bonne tenue de la trésorerie provient d'une amélioration du BFR, notamment de la diminution du stock et des créances clients. Si le FR n'est pas consolidé, la société Bonchamp pourrait se trouver devant des difficultés de financement.

Les première et deuxième parties du tableau de financement aboutissent au même solde, mais de signe opposé. La première partie explique la variation du FRNG à partir des ressources durables et des emplois stables, la deuxième partie analyse les variations des actifs et passifs d'exploitation, hors exploitation et de trésorerie, comme le montre le schéma ci-dessous.

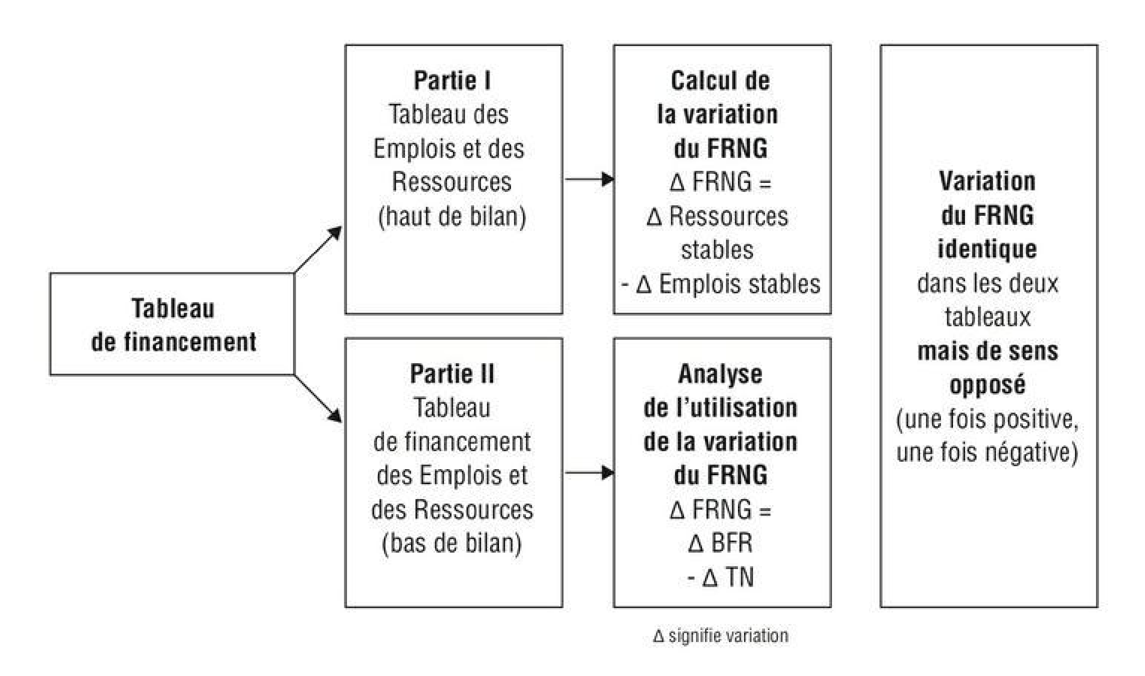


Figure 8-6 Logique des deux parties du tableau de financement.

Les limites du tableau de financement proposé par le PCG

Le tableau de financement, document indispensable et complémentaire au bilan et au compte de résultat, comporte certaines limites :

- Il s’appuie sur une conception juridico-patrimoniale de l’entreprise ;
- Il prend en compte uniquement le principe du coût historique pour la comptabilisation ;
- Il n’est pas aisé à établir ;
- Il ne considère pas les valeurs mobilières de placement comme de la trésorerie ni comme des investissements ;
- Il sous-entend la nécessité de toujours financer des emplois stables par des ressources durables ;
- Il favorise une lecture comptable de l’évolution de l’entreprise et non financière.



Pour les entreprises qui ont de nombreuses filiales et qui doivent présenter des comptes consolidés (les comptes consolidés rassemblent les bilans de toutes les entités d’un groupe afin de présenter les résultats, le patrimoine… comme s’il s’agissait d’une seule entreprise. Ils sont obligatoires si deux des trois seuils suivants sont atteints au 01/01/2016 : bilan > 24 millions d’euros, CA > 48 millions d’euros, effectif > à 250 personnes), le tableau de financement du PCG n’est plus autorisé : le Conseil national de la comptabilité (CNC) a retenu le tableau des flux de trésorerie.

Du tableau de financement au plan de financement

Le *plan de financement* (aussi appelé *business plan*) est l’instrument de prévision des ressources et des emplois durables. Établi en général pour une période de trois à cinq ans, il permet de chiffrer, sur les années à venir, l’impact des choix d’investissement et de financement sur la trésorerie, cette dernière étant le résultat de la différence entre ces ressources et ces emplois. Il permet également d’apprécier la faisabilité financière des projets envisagés. Le plan de financement est exigé par les partenaires financiers lors d’une création d’entreprise ou de toute négociation pour l’obtention de ressources financières. En effet, il sert à quantifier avec précision le montant des ressources nécessaires pour financer, entre autres, le programme d’investissements ainsi que le cycle d’exploitation (variation du BFR).

Contrairement au tableau de financement, qui est un document historique, le plan de financement est un document prospectif. Il repose sur la même relation :

Δ FRNG prévisionnel =

Δ Ressources stables prévisionnelles – Δ Emplois stables prévisionnels

Comme pour le budget de trésorerie, il convient de prévoir ce que serait la trésorerie finale. Elle est obtenue à partir de la trésorerie de début d'année considérée, en prenant en compte la variation des ressources et des emplois de cette même année.

Pour assurer une cohérence entre les postes, le plan de financement doit être établi sur les mêmes bases que celles choisies par l'organisation pour la présentation de son tableau de financement (modèle PCG, tableau de flux de trésorerie, tableau emplois/ressources de la centrale des bilans de la Banque de France, etc.).

Aucun modèle officiel de plan de financement n'étant fourni, il se présente comme le tableau de financement, avec autant de colonnes que le nombre d'années souhaitées. Il est possible de trouver un grand nombre de modèles différents. Nous vous proposons la présentation suivante.

A posteriori

TABLEAU DE FINANCEMENT

Emplois	Montant
Distributions mises en paiement	
Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé :	
Immobilisations incorporelles	
Immobilisations corporelles	
Immobilisations financières	
Charges à répartir sur plusieurs exercices	
Réduction des capitaux propres	
Remboursement des dettes financières	
Total des emplois	

Ressources	Montant
Capacité d'autofinancement de l'exercice	
Cessions/réductions d'éléments de l'actif immobilisé :	
Cessions d'immobilisations incorporelles	
Cessions d'immobilisations corporelles	
Cessions ou Réductions d'immobilisations financières	
Augmentation de capitaux propres :	
Augmentation de capital ou apports	
Augmentation des autres capitaux propres	
Augmentation des dettes financières	
Total des ressources	

Prévisionnel

PLAN DE FINANCEMENT À 3 ANS

Emplois durables	**1re ann.**	**2e ann.**	**3e ann.**
Distributions de dividendes (pour les sociétés)			
Rémunération exploitant individuel			
Acquisition d'immobilisations (à détailler)			
Augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR)			
Constitution (1ère année seulement)			
Augmentation du BFRE (les années suivantes)			
Réduction des capitaux propres			
Remboursement des dettes financières (emprunts)			
Total des emplois			

Ressources durables	**1re ann.**	**2e ann.**	**3e ann.**
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Cessions/réductions d'éléments de l'actif immobilisé :			
Cessions d'immobilisations incorporelles			
Cessions d'immobilisations corporelles			
Réductions d'immobilisations financières			
Augmentation de capital			
Subventions d'investissement			
Nouvelles dettes financières (emprunts souscrits)			
Réduction éventuelle du BFR			
Total des ressources			
ÉCART annuel			
TRÉSORERIE INITIALE			
TRÉSORERIE FINALE			

Figure 8-7 Du tableau de financement au plan de financement à trois ans.

Le plan de financement se construit en deux étapes :

1. **L'ébauche du plan de financement**

   Il faut déterminer les besoins à financer à partir d'une prévision d'activité et calculer les ressources dont on dispose : capacité d'autofinancement, cessions d'immobilisations prévues, éventuelle diminution du BFR, politique de distribution de dividendes, etc. À ce stade, le plan de financement est généralement déséquilibré et l'entreprise doit alors rechercher les financements (ressources) les plus adaptés à la situation.

2. **La recherche de l'équilibre du plan de financement**

   L'entreprise va élaborer un nouveau plan en intégrant les nouvelles ressources choisies (nouvel emprunt, augmentation de capital, etc.). Il faut également prendre en compte leur impact sur les ressources et les emplois du plan de financement. Par exemple, un emprunt entraîne des charges d'intérêt qui viennent diminuer le résultat et donc génèrent une économie d'impôt sur les sociétés ; la CAF va donc en être modifiée ; l'emprunt augmente le poste « remboursement de dettes financières ».

L'ébauche du plan de financement



L'entreprise La Scabla envisage de réaliser un investissement de 300000 € au début de l'année 1. Elle va donc vendre son ancien matériel pour 12500 €. Au 1er janvier de l'année 1, la trésorerie présente un découvert de 5000 €. La CAF prévue pour les cinq prochaines années est d'environ 135000 € (elle intègre naturellement les dotations aux amortissements des investissements) et la distribution de dividendes de 21000 €. Quant au BFR, il n'évoluerait qu'au début de la première année de 200000 €. Le montant de son impôt sur les sociétés (IS) est égal à 25 % de l'ensemble de ses bénéfices imposables.

À partir de ces informations, l'ébauche du plan de financement peut être réalisée pour les cinq années à venir. Pour des raisons logiques, nous présenterons le tableau avec les ressources en première partie et les emplois ensuite.

PLAN DE FINANCEMENT de départ, avant ajustements						
RESSOURCES durables	**Début Année 1**	**1re année**	**2e année**	**3e année**	**4e année**	**5e année**
Capacité d'autofinancement (CAF)		135 000	135 000	135 000	135 000	135 000
Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :						
Cessions d'immobilisations incorporelles						
Cessions d'immobilisations corporelles	12 500					
Réductions d'immobilisations financières						
Augmentation de capital						
Subventions d'investissement						
Nouvelles dettes financières (emprunts souscrits) (2)						
Réduction éventuelle du besoin en fonds de roulement (BFR)						
TOTAL DES RESSOURCES	**12 500**	**135 000**	**135 000**	**135 000**	**135 000**	**135 000**
EMPLOIS durables	**Début Année 1**	**1re année**	**2e année**	**3e année**	**4e année**	**5e année**
Distributions de dividendes		21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
Acquisitions d'immobilisations :						
Immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles	300 000					
Immobilisations financières						
Augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR)						
Constitution (1re année seulement)	200 000					
Augmentation du BFRE (les années suivantes)						
Réduction des capitaux propres						
Remboursement des dettes financières (emprunts)						
TOTAL DES EMPLOIS	**500 000**	**21 000**	**21 000**	**21 000**	**21 000**	**21 000**
ÉCART emplois-ressources annuel	**– 487 500**	**114 000**	**114 000**	**114 000**	**114 000**	**114 000**
TRÉSORERIE INITIALE	**– 5 000**	**– 492 500**	**– 378 500**	**– 264 500**	**– 150 500**	**– 36 500**
TRÉSORERIE FINALE	**– 492 500**	**– 378 500**	**– 264 500**	**– 150 500**	**– 36 500**	**77 500**

Figure 8-8 Plan de financement à cinq ans avant ajustement.



Pour simplifier les calculs, il est admis que les flux sont obtenus en fin d'exercice, alors que les décisions ont été prises en début d'exercice. C'est pourquoi, pour l'année 1, deux colonnes sont présentées : on inscrit en début d'année l'acquisition (et la cession) des immobilisations, afin d'être sûr de disposer des ressources pour payer cet investissement lors de son achat. De même, le montant supplémentaire de BFR est à financer dès le début de l'année.

Constat 1 : dès la première année, le plan de financement est déséquilibré, et cette situation de trésorerie finale perdure pendant quatre ans.

Constat 2 : les ressources manquantes sont connues pour chaque année grâce à l'écart annuel calculé dans ce plan de financement.

La recherche de l'équilibre du plan de financement



L'entreprise La Scabla, au vu de cette ébauche, prend des décisions pour réussir à obtenir une trésorerie finale positive. Au début de l'année 1, la trésorerie finale étant négative de 492500 €, l'entreprise décide d'augmenter ses ressources de 450000 € dès le début de la première année, en procédant à :

- **Une augmentation de capital pour un montant de 150000 €,** ce qui entraînera le versement de dividendes supplémentaires pour les nouvelles actions à partir de l'année suivante (année 2) de 4000 € par an ;
- **Un emprunt de 300000 €, au taux de 2 %, remboursable sur cinq ans, par amortissements constants (soit 60000 € annuels), à la fin de chaque année.** L'explication concernant les calculs d'emprunt est abordée dans le livre (voir chapitre 17). Les intérêts annuels sont de 6000 € la première année, 4800 € la deuxième, puis 3600 €, 2400 € et 1200 €. Les charges financières sur l'emprunt sont nécessaires pour le calcul de la CAF.



Dans un premier temps, il faut recalculer la CAF, qui est modifée par les charges financières du nouvel emprunt mais également par l'économie d'impôts sur les sociétés réalisée sur ces charges.

Le tableau de calcul de la CAF peut se présenter ainsi :

Tableau 8-5 Calcul de la capacité d'autofinancement.

Années	1	2	3	4	5
CAF précédente (1)	135000	135000	135000	135000	135000
Charges financières (2)	– 6000	– 4800	– 3600	– 2400	– 1200
Économie d'IS (3)	1500	1200	900	600	300
Nouvelle CAF (4)	**130 500**	**131 400**	**132 300**	**133 200**	**134 100**

(1) Cette CAF est issue de l'ébauche du plan de financement (figure 8-8).

(2) Les charges financières sont issues de la présentation de l'exemple.

(3) Les charges financières vont venir en déduction du bénéfice imposable de l'entreprise. En conséquence, celle-ci ne paiera pas d'impôts sur cette partie, ce qui est considéré comme une économie d'IS. L'entreprise étant imposée à 25 % de son bénéfice, il faut appliquer ce taux aux charges financières. Par exemple, pour l'année 1, les charges financières étant de 6000 €, elle réalise une économie d'IS de 1 500 € (6000 x 25 %…).

(4) La nouvelle CAF est obtenue par soustraction à la CAF précédente des charges financières du nouvel emprunt et ajout de l'économie d'IS (impôt sur les sociétés) réalisée, afin d'obtenir l'impact net de l'emprunt. Par exemple, pour l'année 1, la nouvelle CAF est de 130 500 €, soit (135000 – 6000 + 1 500).

Nous pouvons maintenant présenter le nouveau plan de financement, intégrant l'augmentation de capital, le nouvel emprunt et leur impact sur les ressources et les emplois.

PLAN DE FINANCEMENT définitif, après ajustements						
RESSOURCES durables	**Début Année 1**	**1re année**	**2e année**	**3e année**	**4e année**	**5e année**
Capacité d'autofinancement (CAF) (1)		130 500	131 400	132 300	133 200	134 100
Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :						
Cessions d'immobilisations incorporelles						
Cessions d'immobilisations corporelles	12 500					
Réductions d'immobilisations financières						
Augmentation de capital (2)	**150 000**					
Subventions d'investissement						
Nouvelles dettes financières (emprunts souscrits) (2)	**300 000**					
Réduction éventuelle du besoin en fonds de roulement (BFR)						
TOTAL DES RESSOURCES	**462 500**	**130 500**	**131 400**	**132 300**	**133 200**	**134 100**
EMPLOIS durables	**Début Année 1**	**1re année**	**2e année**	**3e année**	**4e année**	**5e année**
Distributions de dividendes (3)		21 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Acquisitions d'immobilisations :						
Immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles	300 000					
Immobilisations financières						
Augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR)						
Constitution (1re année seulement)	200 000					
Augmentation du BFRE (les années suivantes)						
Réduction des capitaux propres						
Remboursement des dettes financières (emprunts)		60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
TOTAL DES EMPLOIS	**500 000**	**81 000**	**85 000**	**85 000**	**85 000**	**85 000**
ÉCART emplois-ressources annuel	**– 37 500**	**49 500**	**46 400**	**47 300**	**48 200**	**49 100**
TRÉSORERIE INITIALE	**– 5 000**	**– 42 500**	**7 000**	**53 400**	**100 700**	**148 900**
TRÉSORERIE FINALE	**– 42 500**	**7 000**	**53 400**	**100 700**	**148 900**	**198 000**

(1) Les montants sont issus des calculs effectués dans le tableau 8-6.

(2) L'augmentation de capital et le nouvel emprunt sont inscrits dès le début de l'année pour permettre de faire face aux emplois dès que cela sera nécessaire.

(3) À partir de la deuxième année, on ajoute à la distribution des dividendes de 21000 € évoqués dans la situation initiale, les 4 000 € de dividendes supplémentaires pour les nouvelles actions à la suite de l'augmentation de capital, soit 25 000 € en tout (21000 + 4 000).

Tableau 8-6 Plan de financement définitif à cinq ans après ajustement.

Constat 1 : le plan est équilibrée sur les cinq ans, la trésorerie est positive dès l'année 1 du projet et progresse d'année en année. L'entreprise peut faire face à toutes les dépenses prévues.

Constat 2 : l'entreprise ayant procédé à des régulations, elle dispose d'une vision claire pour les cinq années à venir.

Constat 3 : le plan de financement étant équilibré, l'entreprise peut l'utiliser pour négocier l'obtention de l'emprunt ainsi que l'octroi de fonds par les actionnaires.



Il aurait été concevable d'avoir une trésorerie négative en fin de première année, à partir du moment où les régulations effectuées permettent de redresser la situation dès l'année suivante.



De nombreux autres éléments peuvent être pris en compte dans l'établissement du plan de financement, comme le retraitement des charges à répartir, la prise en compte de l'IS sur les plus ou moins-values des cessions d'immobilisations, les prévisions de variation du BFR, etc. Certaines méthodes intègrent également l'évolution prévue de l'inflation. L'objet de cet ouvrage n'étant pas l'exhaustivité, nous vous conseillons de vous reporter à des manuels spécialisés si nécessaire.

Partie 4
Maîtriser sa trésorerie



Dans cette partie…

La notion de budget ne vous est pas étrangère, vous y êtes comme tout un chacun confronté au quotidien, que ce soit pour gérer votre argent du mois ou pour organiser les dépenses familiales. Mais, attention, en matière de gestion, le terme de « budget » recouvre des réalités parfois bien éloignées de celles qui vous sont familières.

Il sera essentiel de bien assimiler cette notion telle qu'elle est utilisée en gestion.

Ici, il n'y aura d'ailleurs pas un budget, mais des budgets, qui se déclineront en fonction de leur objet.

Comme vous le pressentez sans nul doute, leur maîtrise est essentielle à la bonne marche de l'entreprise. Vous ne devez surtout pas confondre budget et trésorerie. Cette dernière fait elle-même l'objet d'un budget spécifique.

Une place prédominante sera faite ici au suivi et à la prévision, gages de bonne gestion de l'entreprise.

Vous serez, à travers la gestion de votre trésorerie, amené à côtoyer régulièrement votre banquier. Aussi, choisissez-le avec soin !

DANS CE CHAPITRE

La notion de budget comme outil stratégique et opérationnel

•

Faire le lien entre budget et trésorerie, calculer les écarts sur budgets

•

Le processus budgétaire et ses différentes étapes

Chapitre 9
La démarche budgétaire et la budgétisation

Ce chapitre a vocation à vous permettre de comprendre le cheminement de création des *budgets*, que ce soient ceux d'exploitation ou ceux liés aux investissements, à vous faire comprendre la différence entre les budgets et la trésorerie, à vous permettre de comprendre que toutes décisions prévisionnelles de quelque nature que ce soit – opérationnelle, tactique, stratégique – ont des répercussions budgétaires.

Le plan comptable général (PCG) indique que la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Les notions fondamentales

Le budget est interne générique fréquemment utilisé. Il convient d'en étudier les principales facettes.

La notion de budget

Des représentations erronées sont fréquemment perçues, que ce soit dans les entreprises, les autres organisations (administrations, associations…) ou dans les ménages. Dans la représentation collective la plus fréquente, le budget est abordé de cinq façons différentes au moins :

- **Il représente « l'argent » dont on dispose au quotidien pour une période donnée.** Cette vision très statique ne prend pas en compte la dimension prévisionnelle liée aux engagements de la période. Dans cette représentation, le solde de trésorerie peut être considéré par erreur comme un bénéfice ou une perte. Il y a alors confusion entre trésorerie et résultat de l'activité ;

- **Il permet de vérifier au quotidien les entrées et les sorties d'argent.** Le budget est dans ce cadre assimilé au budget de trésorerie (prévisionnel) ou au suivi de trésorerie (voir chapitres 10 et 12), ce qui n'est pas son objet ;
- **Il représente les coûts.** Dans ce cas, le budget est considéré comme un outil de comptabilité de gestion (ou analytique), ce qui peut être source d'erreur. Tous les postes budgétaires ne sont pas des éléments de coûts, au moins dans leur intégralité. Pour exemple, citons les emprunts (compte 16) qui sont des éléments budgétaires, mais dont seuls les intérêts (compte 661) sont intégrés dans les coûts. Il en est de même pour les investissements (classe 2) dont la seule dotation aux amortissements (compte 680) entre dans le calcul des coûts ;
- **Il représente le document qui prévoit et retrace l'ensemble des produits et des charges d'une organisation à but non lucratif.** Cette vision assimile les notions de compte de résultat et de budget ;
- **Il indique dans son solde le résultat de l'entreprise, qu'il soit bénéficiaire ou déficitaire.** La confusion est compréhensible, mais d'une part le budget ne prend pas en compte tous les éléments du compte de résultat, d'autre part les investissements ne sont pas des éléments constitutifs du résultat alors qu'ils sont des postes budgétaires.

Un outil prévisionnel, de gestion et de management

Le budget est un outil prévisionnel, de gestion et de management permettant d'inscrire les *engagements financiers* de court terme en les traduisant sous forme de valeurs monétaires.

Pour le manager, le budget est une autorisation de charges, à contrôler afin de faire fonctionner son secteur de responsabilité, au regard des objectifs négociés ou non. Dans ce cadre, le budget peut être utilisé comme outil de communication interne ou externe en appui sur des indicateurs nécessaires au pilotage. Dans sa dimension managériale, le manager utilise l'enveloppe disponible afin de mobiliser, motiver et valoriser ses collaborateurs, notamment par le respect des objectifs. Dans sa dimension de gestionnaire, le manager respecte les engagements financiers alloués à son service. Il régule dans son périmètre de responsabilité en réagissant aux

événements internes et externes. Il réalise des simulations pour limiter l'incertitude. Le budget est souvent établi sur la base de prévisions chiffrées, prenant notamment appui sur les statistiques lorsque cela est possible ou pertinent.



Afin de pouvoir réagir à un événement, un bon budget prend en compte plusieurs hypothèses d'activité : optimiste, réaliste ou pessimiste. Dans sa présentation, le budget est annoté par des justifications afin d'éclairer les décideurs en interne comme en externe. Pour exemple, les organisations recevant des aides justifient leurs postes budgétaires. Dans ce travail, il est possible de se faire aider par des professionnels : les experts-comptables, les conseillers en gestion, les boutiques de gestion, les organismes consulaires, les maisons des associations, etc.

Un outil de prise de décision

Le budget est un outil de prise de décision donnant au manager la capacité à anticiper sur les événements autant que possible. Le budget met « en musique » les objectifs des dirigeants.



Une unité commerciale de type grande surface spécialisée (GSA) dispose de trois univers : produits d'entretien de la maison, bricolage et extérieur. Un concurrent devrait s'installer l'an prochain dans la zone de chalandise du magasin. Cet événement extérieur entraîne des modifications dans les budgets pour l'année N+1. La direction fixe de nouveaux objectifs pour l'élaboration des budgets : augmentation du CA du rayon extérieur de 5 % (le concurrent est contraint par la place dont il dispose), limiter le nombre de références en produits d'entretien pour s'orienter vers ceux à forte marge, enrichir le rayon bricolage dans la gamme et par des prix d'appel, réaliser une campagne publicitaire, ce qui ne se faisait pas auparavant.



Le budget est un terme valise qui peut prendre un sens différent d'une organisation à une autre. Il convient que son élaboration soit en phase avec l'activité, le fonctionnement de l'organisation, mais aussi avec son environnement. La veille informationnelle est de ce point de vue fondamentale pour intégrer la dimension prévisionnelle.

Des modes de calcul différents

Pour les organisations assujetties à la TVA, le budget se réalise HT, alors que pour les autres, il s'élabore TTC. Ceci se justifie par le fait

que les unes récupèrent la TVA, les autres pas.


Attention

Un budget est par nature prévisionnel. L'expression « budget prévisionnel » est un pléonasme.


N'oubliez pas

Le budget est un outil de pilotage, de communication, de responsabilisation, de motivation et de contrôle. C'est un outil de gestion permettant l'évaluation des performances qualitatives ou quantitatives pour la prise de décision. La démarche budgétaire dépend du fonctionnement et des spécificités de chaque organisation.


Exemple

Une activité de prêt-à-porter de luxe doit être en phase avec les évolutions de la tendance sur des périodes parfois très courtes, souvent de l'ordre du mois. Le *processus budgétaire* prend appui sur le déclenchement des commandes après les salons internationaux. Le chiffre d'affaires est extrapolé en correspondance des autres budgets, notamment en ce qui concerne les investissements, les matières premières et les charges salariales. On a alors une vue globale qui est soumise à révision tous les 15 jours. Il faut s'efforcer d'intégrer le processus budgétaire dans la réflexion quotidienne. L'élaboration des budgets permet de faire rentrer la dimension stratégique sur le terrain.

Les différents niveaux de budgets

De façon générale on distingue trois niveaux de budgets :

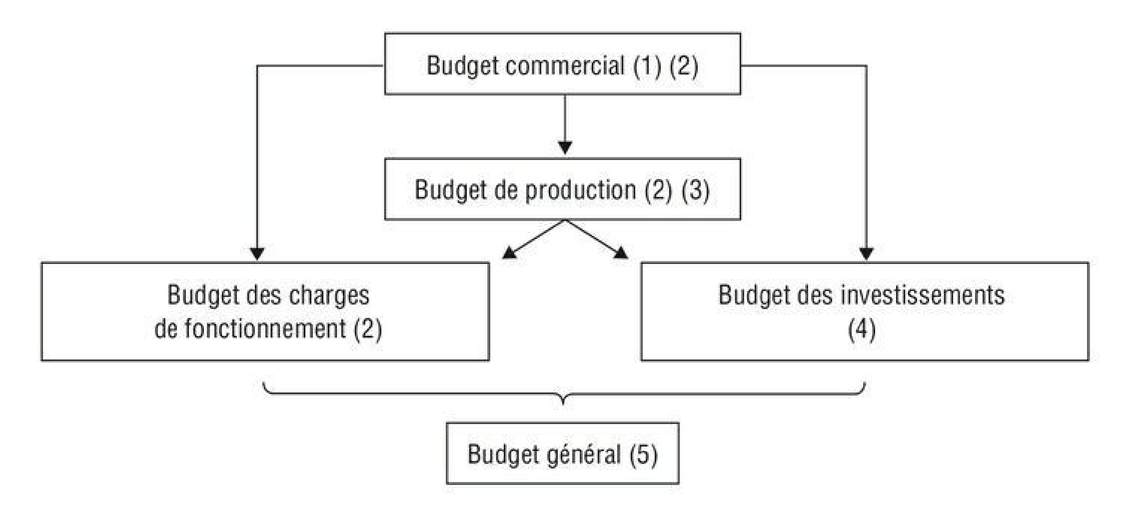
- **Les *budgets opérationnels ou d'exploitation* liés à des services, des fonctions ou encore des activités :** budget de la production, du service commercial, d'une campagne publicitaire, d'une opération spécifique, d'un groupe de projet, etc. ;
- **Les *budgets d'investissement* résultant de la stratégie de développement :** ils peuvent prendre en compte les modalités de financement ;
- **Le *budget général* qui agrège l'ensemble des autres budgets en déterminant la situation par période et par cumul.**

Tous ces budgets peuvent se décliner en secteurs géographiques, produits, services ou unités de production.

Les budgets sont établis dans une logique d'interdépendance et de complémentarité.

La hiérarchie et l'interdépendance entre les budgets

Les budgets ne sont pas tous de même niveau : un ordre logique, hiérarchique, s'impose pour leur construction. La stratégie, qu'elle soit globale ou propre à chaque activité, implique des *prévisions budgétaires*. Un plan stratégique décliné en plans d'action permet la construction des budgets d'investissements et opérationnels. En règle générale, le point d'ancrage de la construction budgétaire est la prévision des ventes permettant la détermination du chiffre d'affaires. Celui-ci conditionne le budget des investissements, celui de la *production*, et par là même celui des *achats*. La figure ci-dessous présente les budgets et leur relation.



(1) Ce budget est réalisé sur la base des ventes prévisionnelles. Il conditionne en grande partie les autres budgets.

(2) Ces budgets peuvent aussi être réalisés sous la forme de budgets de service afin d'affiner les postes.

(3) Ce budget n'existe pas dans les entreprises de services ou de négoce.

(4) Ce budget prend en compte les besoins en investissements.

(5) Le budget général prend en compte des éléments du compte de résultat et du bilan.

Figure 9-1 Hiérarchie et l'interdépendance entre les budgets.

Tous ces budgets sont interdépendants. Pour exemple, une baisse de production due à des difficultés d'organisation a des conséquences sur les ventes de produits finis ; un retard dans l'approvisionnement des matières premières a des incidences sur la production ; des défauts de livraison de marchandises entraînant une rupture de stocks peuvent avoir des conséquences dans le budget des ventes.



La construction des différents budgets implique un processus interactif d'ajustement des informations. Toutes modifications dans les prévisions peuvent avoir des répercussions dans les autres budgets. Il convient donc de procéder à des actualisations régulières.

L'agrégation de ces budgets permet de réaliser le budget général et d'élaborer les documents de gestion prévisionnelle, au moins en ce qui concerne les postes de l'exploitation, tant au niveau de l'activité (comptes d'exploitation et de résultat) que du patrimoine (bilan), comme le présente la figure ci-dessous.

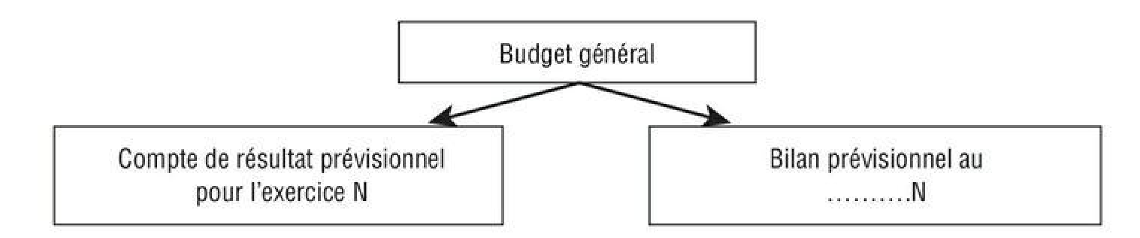


Figure 9-2 Du budget aux documents de gestion.

Le budget et le budget de trésorerie

Chaque budget précise les autorisations financières et éventuellement les produits attendus, d'un service, d'un centre de profit, d'un centre de responsabilités ou de l'entité dans son ensemble.

- **Un *service* est un découpage de l'entité en unités homogènes dont la fonction, la mission, les objectifs sont clairement identifiables ;**
- **Un *centre de profit* est un découpage de l'entité afin de mettre en évidence sa contribution à la formation de la valeur.** Le budget d'un centre de profit intègre en général les produits attendus ;

- **Un *centre de responsabilité* est un découpage de l’entité en unités homogènes dont la fonction, la mission, les objectifs sont clairement identifiables.** Le budget est attribué après justification par le responsable, il peut être remis en cause d’une période à une autre.

Les charges et les produits budgétés ne prennent pas en compte les délais de règlement. Les décalages entre l’inscription budgétaire et leur encaissement ou décaissement se retrouveront dans le budget de trésorerie (voir chapitre 10).



Vous ne devez pas confondre un budget avec un budget de trésorerie.

Le budget d’un service, centre de profit ou de responsabilité

Un *budget de service* met en évidence les engagements financiers, c’est-à-dire qu’il exprime sous forme chiffrée les charges et parfois les produits attendus permettant de le faire fonctionner. Ce type de budget peut prendre en compte certaines charges non décaissables (les dotations), certains produits non encaissables (reprise de dotations). Dans cette démarche d’engagements financiers, le budget ne prend pas en compte les décalages de paiement et de règlements qui le seront dans le budget de trésorerie, il a vocation à être fidèle aux autorisations. Puisqu’il est généralement un outil opérationnel pour le manager, il convient que les éléments budgétaires inscrits dépendent de sa zone de responsabilité, de sa capacité à agir. Le budget est un outil de pilotage pour le manager. Dans cette logique, certaines charges et produits ne dépendant pas de son niveau managérial ne sont pas pris en compte dans ces budgets de service : notamment les éléments financiers et exceptionnels, la participation des salariés au fruit de l’expansion ou bien encore l’impôt sur les sociétés. Les budgets de service et de centres de responsabilité prennent en compte les charges prévisionnelles. Les centres de profit peuvent intégrer les produits afin de déterminer la contribution à la création de valeur ou au résultat.



Prenons un budget de service à vocation administrative dans une organisation.

Budget : Service............................ Période....................................	
Postes budgétaires	**Montants budgétés**
Achats	**80 000**
Achats de fournitures (1)	80 000
Autres achats externes	**55 000**
Électricité (1)	5 000
Abonnement (1)	500
Salaires (1)	45 000
Frais généraux (2)	**25 000**
Total budget de fonctionnement	**160 000**
Investissements (3)	**75 000**

(1) Ces éléments de budgets sont identifiés et attribués pour le service.

(2) Ces éléments de budgets font l'objet d'une affectation, par clés de répartition, ce sont des charges indirectes qui le plus souvent échappent au manager (voir *chapitre 15**).*

(3) Le budget peut intégrer les investissements prévus.

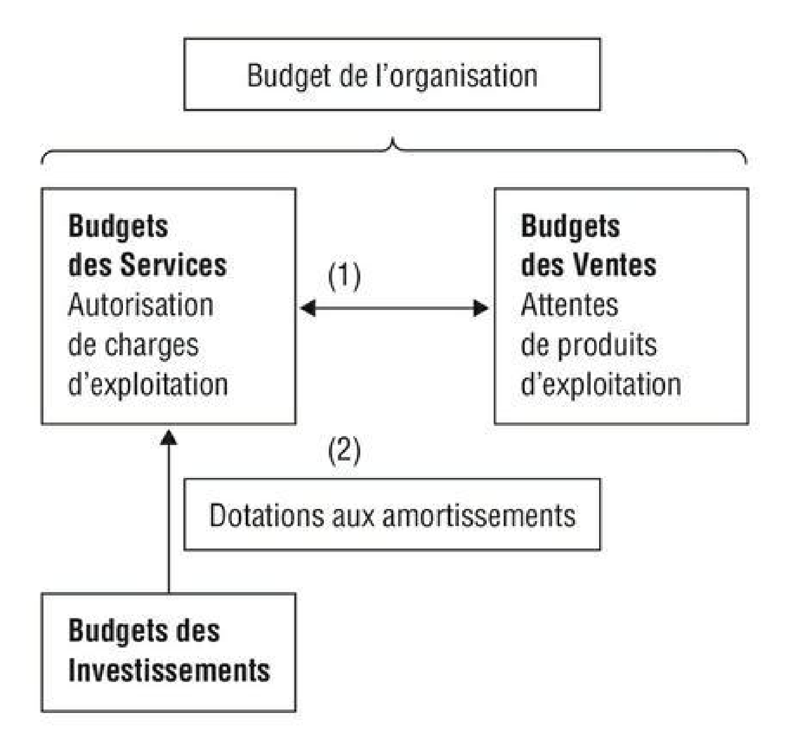
Figure 9-3 Budget d'un service.

Le budget d'une organisation

Le *budget d'une organisation* permet au manager d'avoir une vision globale des autorisations budgétaires sous forme de charges et d'investissements ainsi que des produits budgétaires attendus.



Prenons le budget d'une organisation.



(1) Les budgets des services sont réalisés en cohérence avec le budget des ventes.

(2) Les dotations aux amortissements peuvent être prises en compte dans les budgets de service, ceci dépend de la vision budgétaire de l'entreprise.

Figure 9-4 Budget d'une organisation.

Le budget, témoin d'une logique managériale

Les éléments constitutifs de budgets sont de bons indicateurs de la marge de manœuvre laissée au manager par les dirigeants.

Deux logiques sont possibles :

- **Le manager gère uniquement les engagements financiers exprimés sous la forme de charges dans leur budget.** Il rend éventuellement compte de la pertinence du montant des engagements et contrôle leur suivi ;
- **Le manager est assimilé à un entrepreneur dont une des missions est de gérer sa zone de responsabilité comme une entreprise.** Dans cette perspective, le budget intègre les engagements financiers sous la forme de charges mais aussi

des produits. Un solde budgétaire est attendu mettant en évidence la performance du service ou de l'unité.



Pour que le budget de service soit un outil de pilotage, il convient que les éléments constitutifs rentrent dans la zone de responsabilité du manager. À défaut, ce dernier ne pourrait pas réguler.

L'élaboration des budgets, leur contenu comme leur suivi peuvent être très différents d'une organisation à une autre, notamment en fonction de leur finalité et leur activité et du mode de direction.

Le budget témoin des décisions

Toutes les décisions, du plus haut niveau à celui le plus proche du terrain, ont des répercussions budgétaires.



Dans une entreprise commerciale, la décision de mettre en place une opération promotionnelle sur des marchandises avec l'instauration d'une prime d'objectif pour les vendeurs peut avoir plusieurs incidences sur :

- Le *budget des achats de marchandises*, la promotion entraîne des commandes fournisseurs plus importantes ;
- Le *budget des ventes*, par l'augmentation des quantités vendues et éventuellement du chiffre d'affaires ;
- Le *budget des autres charges*, par le versement de primes d'objectif et par le montant attribué à la campagne publicitaire.




Dans une entreprise industrielle, la décision d'investir dans une nouvelle machine aura des incidences sur :

- Le *budget des investissements*, par l'acquisition de la nouvelle machine ;
- Le *budget des charges de production*, par les nouveaux coûts générés ou par les économies réalisées sur les matières premières, les consommations ;
- Le *budget des ventes*, si les répercussions de cet investissement entraînent une augmentation prévisionnelle du chiffre d'affaires.

Un budget n'est pas autonome, toute décision a un impact sur un ou plusieurs budgets.



Des entrées budgétaires différentes

Bien que les budgets soient traditionnellement réalisés par service, fonction, centre de profit ou de responsabilité, il est possible de les construire en prenant d'autres points d'entrée.

Le budget d'une prestation de service

Le *budget d'une prestation de service* permet de mettre en lien le volume des charges prévues avec le prix de vente à proposer au client.



Dans le cadre d'un travail à effectuer pour un client, un prestataire souhaite déterminer le montant du budget nécessaire pour répondre à la demande du client. À partir des charges budgétées, il est possible d'appliquer une marge afin de déterminer le montant du devis. Les éléments sont les suivants :

Le nombre d'heures de travail est estimé à 70. La rémunération horaire brute d'un salarié est de 30 €. Les charges patronales sont de 40 %. Les charges de fonctionnement sont estimées à 65 € par heure de travail. Ces éléments sont fondés sur une moyenne vérifiée servant de *coûts standards* pour l'établissement des devis. L'objectif de marge est de 25 % par heure facturée.

Le budget permettant d'établir un devis se présente comme ci-dessous.

Budget prestation	Quantités	Coûts unitaires	Montants (en €)
Heures d'intervention (salaire brut)	70	30	2 100
Charges patronales	70	12 (1)	840
Charges de fonctionnement	70	65	4 550
Total HT	70 (2)	107	7 490

(1) 30 € de salaire brut x 40 % de charges patronales, soit 12 € l'heure.

(2) L'unité de référence est l'heure de travail.

Figure 9-5 Budget d'une prestation de service.

Ce budget permet de rassembler les éléments nécessaires à l'établissement du devis.

Éléments	Quantités	Coûts unitaires	Montants (en €)
Main d'œuvre	70	133,75 (1)	9 362,50
		Montant total HT	9 362,50
		TVA à 20 %	1 872,50
		Montant TTC	**11 235,00**

(1) Pour le client est indiqué le coût global de la main-d'œuvre, qui correspond dans notre exemple à 107 € additionnés de la marge de 25 % : 107 x 1,25 = 133,75 €.

Figure 9-6 Devis d'une prestation de service.

En partant du budget calculé, le devis proposé au client est donc de 11235 € TTC.



Ce type de démarche est souvent utilisé dans le cas de prestation à la carte. Des devis peuvent être plus détaillés en fonction de l'activité de l'entreprise.



Le budget, somme allouée dans un cadre donné peut servir de base à la fixation de la marge, du prix de vente et de la facturation.

Le budget d'un événement

La construction d'un budget, utile dans le fonctionnement de toute organisation, est aussi pertinente pour un événement particulier (une soirée, un concert, un festival, un vernissage, une soirée de promotion, une conférence, etc.).



À l'occasion de ventes promotionnelles pour une foire-exposition d'une durée de 15 jours, les éléments de dépenses prévisionnelles sont les suivants :

Coût de location du stand et frais d'installation, 3000 € pour la durée de la foire ; frais de fonctionnement, 150 € par jour ; frais publicitaires, 2000 € pour la campagne de promotion de l'événement additionnés de 200 € par jour pour les plaquettes à distribuer pendant la foire ; intervention pour la modification du site Internet, 500 € ; location de matériel d'exposition pour le stand, 800 € par semaine ; charges de personnel, 12 € de salaire horaire brut auquel il convient

de rajouter 40 % de charges patronales. Le besoin en personnel est de 3 vendeurs présents sur le stand pendant 10 heures par jour.

Éléments	Coûts unitaires	Quantités	Montants (en €)
Coût de location du stand et frais d'installation			3 000
Frais de fonctionnement	150,00	15	2 250
Frais publicitaires			2 000
Plaquettes	200,00	15	3 000
Intervention pour la modification du site Internet			500
Location de matériel d'exposition pour le stand	800,00	2	1 600
Charges de personnel (1)	16,80	450 (2)	7 560
		Budget total	**19 910,00 €**
		Budget/jour	**1 327,33 €**

(1) Le coût horaire est de 12 € brut, il doit être majoré de 40 %, soit 12 x 1,4 = 16,80 €.

(2) Il faut 450 heures (10 heures par jour x 15 jours x 3 vendeurs).

(3) L'unité de référence peut être la journée / foire, soit un budget journalier de 1327,33 € (19910 € / 15 jours). Ce montant peut être considéré comme un engagement autorisé.

Figure 9-7 Budget de l'événement commercial.


Attention

Un budget comporte le plus souvent des charges fixes et variables, dans ce cas le montant journalier autorisé varie en fonction de la durée.

N'oubliez pas

À l'occasion d'événements particuliers, des budgets spécifiques sont réalisés. Les éléments budgétaires sont alors, d'une manière ou d'une autre, intégrés dans le budget global de l'organisation, de l'unité ou du secteur concerné.

Le budget et le seuil de rentabilité

Le budget peut être utilisé comme un outil permettant de déterminer un seuil de rentabilité (voir chapitre 5).

L'organisation d'une soirée nécessite l'engagement des coûts suivants : frais de location de la salle, 1200 € ; gardiennage, 600 € ; location de la sono, 500 € ; défraiement des musiciens, 1000 € ;



fournitures diverses, 150 € ; alimentation (1), 1500 € ; boissons (1), 2000 €.

(1) On considère que l'alimentation et les boissons ne sont pas reprises si invendues.

L'addition des différents éléments donne un montant de budget pour la soirée de 6950 €.

Si l'on veut connaître le nombre d'entrées nécessaires à la couverture des charges engagées, en fixant un prix d'entrée de 12 €, il faut près de 580 entrées payantes pour couvrir le budget prévu (6950 € / 12 € = 579,16).

Si l'on veut connaître le prix d'entrée à fixer, en tablant sur 695 personnes présentes, le prix de vente doit être de 10 € par personne (6950 € / 695 = 10 €).

Ces résultats peuvent être assimilés à un seuil de rentabilité.

Le budget comme outil de simulation pour déterminer la rentabilité

Dans ce cas, des hypothèses avec des variables sont utiles pour trouver le budget le plus pertinent ou réaliste.



Prenons le nombre d'entrées comme variable et un prix de vente fixe de 12 € pour la soirée.

Tableau 9-1 Le budget et la rentabilité en fonction de la quantité.

Hypothèses	Hypothèse minimale	Hypothèse moyenne	Hypothèse forte
Nombre d'entrées	580	650	750
Budget alloué	6950	6950	6950
Prix d'une entrée	**12**	**12**	**12**
Recette attendue	6960	7800	9000
Solde attendu (1) et (2)	**10**	**850**	**2050**

(1) Le solde attendu se détermine en soustrayant le budget aux recettes. Exemple pour 650 entrées : 7800 € – 6950 € = 850 €.

(2) Un budget, comme présenté dans cet exemple, intégrant des produits et des charges permet de déterminer un résultat.



Un budget identique peut amener à des décisions différentes, dues à des arbitrages. Des simulations sont nécessaires pour vérifier l'impact des choix possibles.



Si l'on considère un nombre d'entrées de 580 et le prix comme variable.

Tableau 9-2 Le budget et la rentabilité en fonction du prix.

Hypothèses	Hypothèse minimale	Hypothèse moyenne	Hypothèse forte
Nombre d'entrées (1)	**580**	**580**	**580**
Prix d'une entrée	**11**	**12**	**13**
Budget alloué	6950	6950	6950
Recette attendue	6380	6960	7540
Solde attendu (1)	**– 570**	**10**	**590**

(1) La création de budget permet d'anticiper sur le réalisme de certaines prévisions !



Prenons des hypothèses de quantités variables et de prix de vente variable.

Tableau 9-3 Le budget et la rentabilité avec des hypothèses.

Hypothèses	Hypothèse minimale	Hypothèse moyenne	Hypothèse forte
Nombre d'entrées	**500**	**600**	**700**
Prix d'une entrée	**13**	**12**	**11**
Budget alloué	6950	6950	6950
Recette attendue	6500	7200	7700
Solde attendu	**– 450**	**250**	**750**

Constat : selon les différentes hypothèses, pour un budget identique, un résultat de gestion très différent peut être mis en évidence.

Un bon budget doit prendre en compte des hypothèses d'activité : moyenne, minimale, forte. Dans ce cadre, des simulations sont utiles, tant pour les prévisions que pour le pilotage.



Le budget comme un indicateur de coût interne

Outil d'autorisation des engagements financiers, le budget peut être employé pour calculer des coûts ou comme un indicateur permettant de définir des *prix de cession* entre les services.

Un prix de cession est la transformation du coût d'un atelier/service en un prix de vente à un autre. Ce dernier est intégré dans le budget de l'atelier/service vendeur comme un produit, dans l'atelier acheteur/service comme une charge interne.



Dans la détermination du budget général, il convient de prendre en compte les transferts de charges opérés entre les services. Dans ce cadre, ce qui est une charge pour un service devient un produit pour l'autre. Il faut veiller à ne pas compter plusieurs fois les mêmes charges.



L'entreprise FabBoisNature de production fabrique des étagères en bois. La production prévisionnelle d'un modèle spécifique est de 300 étagères pour le premier trimestre de l'année N. Ce volume de production sert de référence pour effectuer le budget.

Sur la base d'une production des 300 étagères, les charges unitaires budgétées sont les suivantes (sur les notions de charges variables et fixes, voir chapitre 5) :

- **Charges variables unitaires :** matières consommées, 80 € ; fournitures, 15 € ; charges de personnel 40 € ; consommation d'énergie, 10 € ;
- **Charges fixes :** dotations aux amortissements, 9000 € ; charges de personnel, 21000 €.



Les charges fixes ne dépendent pas du volume de production, elles peuvent cependant évoluer par seuil (voir chapitre 5). Dans la détermination des coûts, la ventilation unitaire se réalise en divisant les charges fixes totales par le nombre d'étagères, ici 300.

Le budget de production pour le premier trimestre est donné ci-dessous :

	1er Trimestre	
	Production prévisionnelle	Budget par unité produite
Quantités	**300**	**245**
Charges variables (1)	**43 500**	**145**
Matières consommées	24 000	80
Fournitures	4 500	15
Consommation d'énergie	3 000	10
Charges de personnel (2)	12 000	40
Charges fixes (3)	**30 000**	**100**
Dotations aux amortissements (4)	9 000	30
Charges de personnel	21 000	70
Budget de production	**73 500**	
Budget unitaire	**245**	

(1) Les charges variables budgétisées sont de 43500 €, soit 145 € unitairement. Elles sont déterminées par la quantité produite.

(2) Les charges de personnel variables peuvent correspondre à de l'intérim ou des heures supplémentaires.

(3) Les charges fixes unitaires sont multipliées par le volume de production.

(4) Si les décisions d'investissement ne rentrent pas dans le domaine de responsabilité du manager, la détermination des dotations aux amortissements est une donnée sur laquelle il ne peut pas intervenir. Dans cet exemple, nous considérons que nous sommes dans cette configuration.

Figure 9-8 Budget de production des 300 étagères pour le premier trimestre.



Ce budget correspond aux engagements financiers autorisés pour la production et non aux coûts de production, tels que calculés en *comptabilité analytique*, d'autres éléments peuvent intervenir.

Constat : pour faire fonctionner son atelier en fonction des prévisions, le manager dispose d'un budget de 73500 €, soit de 245 € par étagère.



Sauf modification de la structure des coûts, les charges variables unitaires sont identiques. Les charges fixes sont les mêmes globalement (voir chapitre 5).

Un budget ne prend en compte que les engagements autorisés dans le service concerné. Les autorisations des autres services dont il



dépend ne lui sont pas forcément imputées dans leur totalité. Chaque entreprise choisit son propre système d'*imputation* budgétaire.

Un budget peut être recalculé si la production prévue évolue.



La production prévisionnelle de FabBoisNature pour le deuxième trimestre est de 350 étagères, le budget doit être adapté en conséquence.

	2e Trimestre	
	Production prévisionnelle	**Budget par unité produite**
Quantités produites	**350**	**230,71**
Charges variables	**50 750**	**145**
Matières consommées	28 000	80
Fournitures	5 250	15
Consommation d'énergie	3 500	10
Charges de personnel	14 000	40
Charges fixes	**30 000**	**85,71**
Dotations aux amortissements	9 000	25,71
Charges de personnel	21 000	60
Budget de production	**80 750**	
Budget unitaire	**230,71**	

(1) Les charges variables unitaires sont multipliées par le volume de production de 350 étagères, soit une valeur globale de 50750 € (350 x 145 €).

(2) Les charges fixes sont déterminées en fonction d'une capacité de production et non pas en fonction de la production réelle. Il convient de reprendre la valeur calculée précédemment, soit 30000 €.

Figure 9-9 Budget de production des 350 étagères pour le deuxième trimestre.

Constat 1 : la production augmentant, le budget global augmente. Pour 300 étagères, ce budget est de 73500 € et passe à 80750 € pour 350 étagères.

Constat 2 : la production augmentant, le budget unitaire diminue. Pour 300 étagères, ce budget est de 245 € l'unité et passe à 230,71 € pour 350 étagères.

Constat 3 : la production augmentant, les charges variables totales augmentent proportionnellement aux quantités. Unitairement, elles ne

changent pas et restent à 145 €.

Constat 4 : le montant des charges fixes unitaires diminue. Il se répartit sur une production plus élevée. Pour une production de 300 étagères, les charges fixes sont de 100 € et passent à 85,71 € pour 350 étagères.

Le budget et le tableau de bord budgétaire

Le manager doit être en capacité de contrôler l'utilisation de son budget et d'en mesurer les variations.



À la fin du semestre, les 350 étagères de FabBoisNature ont bien été produites. Les informations données par le système d'information, concernant les consommations réelles, sont les suivantes :

	1er Trimestre	
	Coûts globaux constatés	Coûts Unitaires
Quantités	**350**	**227,71**
Charges variables	**48 300**	**138**
Matières consommées	26 250	75
Fournitures	5 250	15
Consommation d'énergie	3 500	10
Charges de personnel	13 300	38
Charges fixes	**31 400**	**89,71**
Dotations aux amortissements	9 000	25,71
Charges de personnel	22 400	64
Coûts de production	**79 700**	**227,71**
Coûts unitaires	**227,71**	

Figure 9-10 Montant des consommations pour le deuxième trimestre.

Constat 1 : les consommations sont globalement de 79700 €, soit une économie sur budget de 1050 € par rapport aux prévisions (figure 9-9), (80750 € – 79700 €), ce qui représente 3 € par unité produite (1050 € / 350).

Constat 2 : cette performance sur les consommations est répartie de façon inégale : les charges variables unitaires sont de 138 € au lieu des 145 € autorisés, les charges fixes unitaires de 89,71 € au lieu des 85,71 € autorisés.

Fort de ces informations, il convient d'affiner les constats et analyses en ayant recours à un *tableau de bord* afin d'effectuer un *contrôle budgétaire* de base. Le manager peut disposer du tableau de bord suivant.

	Consommations Réalisées Deuxième semestre		Budget autorisé Deuxième semestre		Écart de budget Deuxième semestre - pour défavorable / + favorable		
	Coûts globaux constatés	Coûts Unitaires	Budget global	Budget Unitaire	Global	Unitaire	En pourcentage
Quantités	**350**		**350**		**350**		
Charges variables	**48 300**	**138**	**50 750**	**145**	**2 450**	**7**	**4,83%**
Matières consommées	26 25	75	28 000	80	1 750	5	6,25%
Fournitures	5 250	15	5 250	15	0	0	0%
Consommation d'énergie	3 500	10	3 500	10	0	0	0,%
Charges de personnel	13 300	38	14 000	40	700	2	5%
Charges fixes	**31 400**	**89,71**	**30 000**	**85,71**	**-1 400**	**-4**	**-4,67%**
Dotations aux amortissements	9 000	25,71	9 000	25,71	0	0	0%
Charges de personnel	22 400	64	21 000	60	-1 400	-4	-6,67%
Coûts de production	**79 700**	**227,71**	**80 750**	**230,71**	**1 050**	**3**	**1,30%**

Figure 9-11 Tableau de bord du contrôle budgétaire.

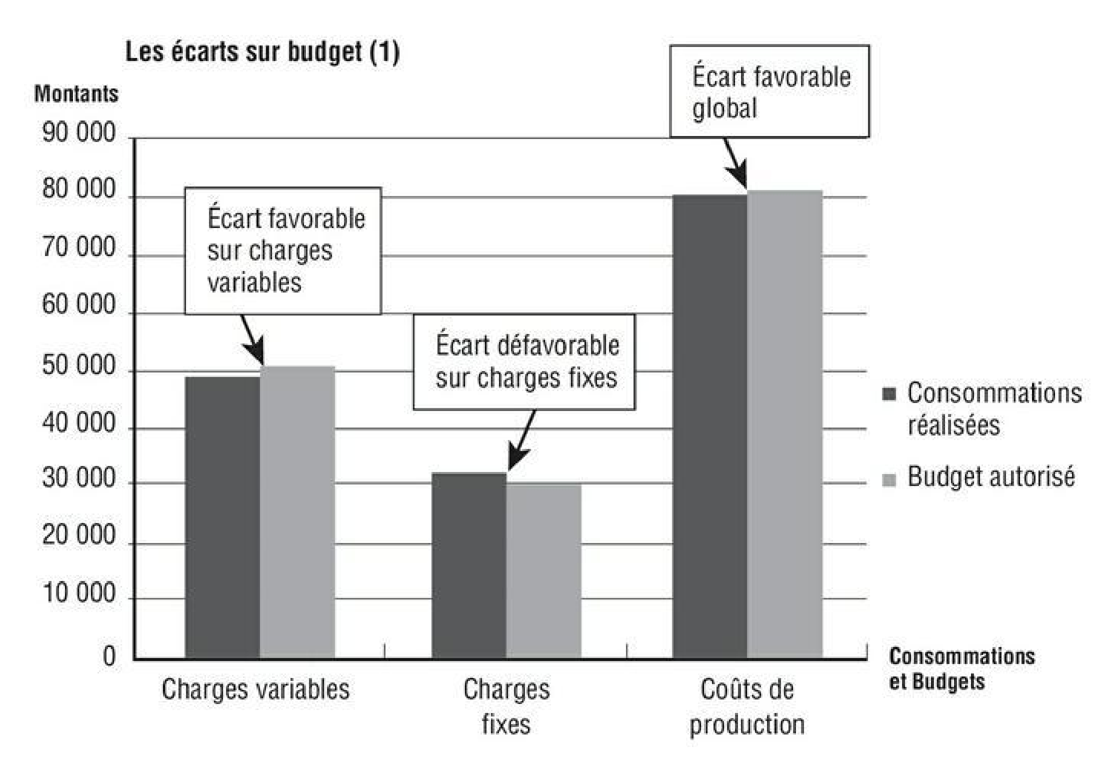
Constat 1 : la compensation d'un poste budgétaire par un autre peut ne pas se voir si l'on ne réalise pas un détail par ligne budgétaire.

Constat 2 : les charges variables permettent une économie de 7 € par unité produite. Cette économie budgétaire réalisée sur la consommation des matières premières se répercute sur les coûts.

Constat 3 : les charges fixes sont plus élevées à hauteur de 4 € par unité produite.

Constat 4 : l'économie sur les charges variables compense l'augmentation des charges fixes. L'écart sur budget est favorable de 1,3 %.

Les *écarts sur budgets* calculés peuvent être présentés à l'aide d'un graphique comme ci-contre.



(1) Ce graphique peut être décliné sur chaque poste et réalisé unitairement si cela semble utile.

Figure 9-12 Représentation graphique des écarts sur budget.



Le tableau de bord est un outil de pilotage *a posteriori*, puisqu'il permet de comparer des prévisions avec du réalisé. Il est donc important de l'utiliser et de l'analyser en continu, ceci n'étant possible qu'avec un système d'information performant et renseigné en temps réel. Dans une démarche de prévision, le manager peut suivre l'évolution des engagements financiers, analyser les écarts et prendre des décisions pour le reste de la période concernée.

Le budget, outil de construction du compte de résultat prévisionnel

La construction du montant des postes budgétaires est le plus souvent, par commodité, une reproduction de leur montant antérieur. Dans cette logique, les budgets opérationnels traduisent les autorisations prévisionnelles de charges et parfois de produits. Les budgets d'investissement font l'objet de budgets spécifiques, mais pourront être pris en compte dans les budgets opérationnels par les

dotations aux amortissements. Le schéma suivant met en évidence ces relations.

Compte de résultat réel (année N)

Charges	Produits
Variation de stocks Autres charges externes Impôts et taxes Charges de personnel Dotation aux amortissements Charges diverses Résultat d'exploitation (positif)	Vente de marchandises Production vendue Résultat d'exploitation (négatif)

↓

Budgets opérationnels ← Budget d'investissements (par les dotations aux amortissements)

↓

Compte de résultat prévisionnel, année N+1, (extrait)

Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Achats Variation de stocks Autres charges externes Impôts et taxes Charges de personnel Dotation aux amortissements Charges diverses Résultat d'exploitation (positif)	Vente de marchandises Production vendue Résultat d'exploitation (négatif)

Figure 9-13 Du compte de résultat aux budgets, des budgets au compte de résultat prévisionnel.



En règle générale, les budgets ne prennent en compte que les éléments d'exploitation.



La société La Belle Vaisselle fabrique deux produits finis, assiettes et plats, dans deux ateliers différents utilisant les mêmes matières premières et processus de production. Pour autant, les deux ateliers n'ont pas les mêmes autorisations budgétaires. La production étant

réalisée à la demande, tous les produits fabriqués sont vendus, il n'y a donc pas de variation des stocks de produits finis. L'entreprise est composée de cinq centres budgétaires : approvisionnement des matières premières ; atelier A ; atelier B ; service administratif et financier ; service commercial. En prenant appui sur les éléments réels de l'exercice N – 1, les budgets réalisés par les responsables des centres pour l'exercice N sont les suivants. Les chiffres sont en K€.

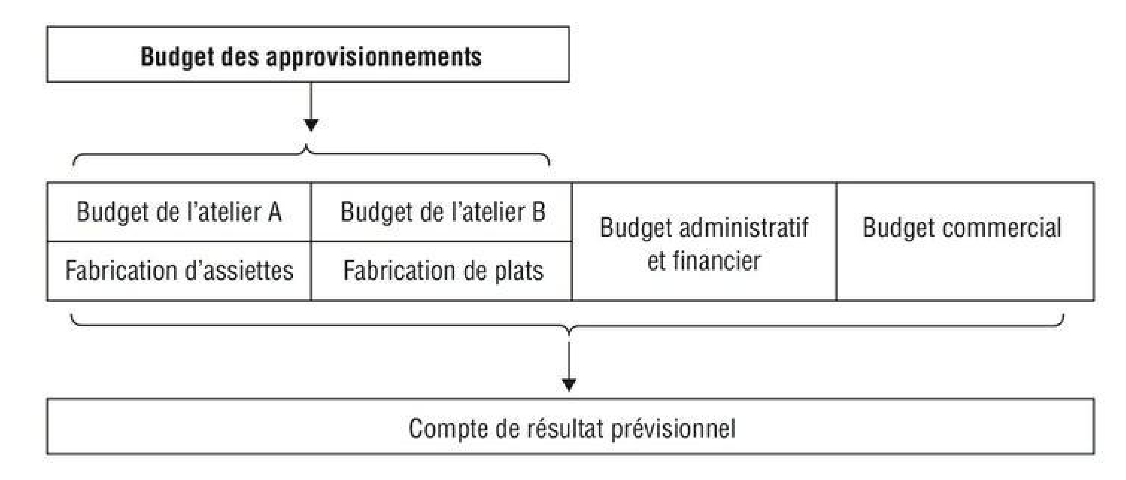


Figure 9-14 L'organisa-tion budgétaire de la société La Belle Vaisselle.



Chaque service prend en compte dans son budget une partie du fonctionnement général de l'organisation. Il appartient à celle-ci de déterminer ses propres clés de répartition.

Commençons par le budget lié aux approvisionnements.

Charges budgétées	
Libellés	**Montants**
Achats des matières premières(1)	3 200
Charges externes (2)	450
Charges personnel (2)	45
Autres charges d'exploitation(2)	5
Dotations aux investissements (2)	25
Budget prévisionnel des approvisionnements	**3 725**

(1) Le budget des approvisionnements prend en compte les achats qui seraient effectués dans la période concernée. Bien que dépendant des budgets de production, le responsable des approvisionnements peut ne pas faire coïncider les achats avec les consommations, tant pour des raisons de sécurisation des approvisionnements, de périodicité des livraisons que d'opportunités de prix proposés par les fournisseurs. Dans notre exemple, 3200 K€ de matières premières ont été achetées. Seules 3100 K€ seraient consommées pour éviter des ruptures de stock. Les 100 K€ représentent une marge de sécurité en termes de consommation.

(2) La ventilation des charges prévisionnelles du budget des approvisionnements se retrouve dans les deux budgets des ateliers, qui sont interdépendants avec celui-ci.

Figure 9-15 Budget approvisionnement des matières premières.

Il convient donc de réaliser les budgets des ateliers.

Charges budgétées	
Libellés	**Montants**
Issues du budget des approvisionnements	**1 395**
Consommation de matières premières (1)	1 395
Spécifiques au budget de l'atelier A	**805**
Charges externes(2)	290
Impôts et taxes(2)	5
Charges personnel (2)	350
Autres charges d'exploitation (2)	10
Dotations aux investissements (2)	150
Budget prévisionnel de l'atelier A	**2 200**

(1) Les responsables des ateliers ont pris en compte seulement leurs consommations prévues, c'est-à-dire ce qui est de leur domaine de responsabilité. Pour l'atelier A, les consommations de matières premières représentent 45 % de la consommation totale, (1395 / 3100) x 100.

(2) Ces charges prévisionnelles correspondent aux autorisations accordées dans l'atelier.

Figure 9-16 Budget de l'atelier A, fabrication des assiettes.

Charges budgétées	
Libellés	**Montants**
Issues du budget des approvisionnements	**1 705**
Consommation de matières premières (1)	1 705
Spécifiques au budget de l'atelier B	**645**
Charges externes(2)	250
Impôts et taxes(2)	4
Charges personnel (2)	250
Autres charges d'exploitation (2)	11
Dotations aux investissements (2)	130
Budget prévisionnel de l'atelier B	**2 350**

(1) Les responsables des ateliers ont pris en compte seulement leurs consommations prévues, c'est-à-dire ce qui est de leur domaine de responsabilité. Pour l'atelier B, les consommations de matières premières représentent 55 % de la consommation totale, (1705 / 3100) x 100.

(2) Ces charges prévisionnelles correspondent aux autorisations accordées dans l'atelier.

Figure 9-17 Budget de l'atelier B, fabrication des plats.

Charges budgétées	
Libellés	**Montants**
Charges externes	360
Impôts et taxes	41
Charges personnel	150
Autres charges d'exploitation	24
Dotation aux investissements	70
Budget prévisionnel du centre administratif et financier	**645**

Figure 9-18 Budget du service administratif et financier.

Charges budgétées	
Libellés	**Montants**
Produits budgétés	**6 400**
Production vendue (1)	6 400
Charges budgétées	**394**
Charges externes	250
Charges personnel	120
Autres charges d'exploitation	9
Dotations aux investissements	15

(1) Un budget peut aussi intégrer des produits.

Figure 9-19 Budget du service commercial.



Certains éléments budgétaires sont imposés par la direction, notamment les impôts et taxes, une partie des charges de personnel, les dotations, etc. Considérées comme des charges indirectes, elles concernent l'ensemble de l'entreprise, sans affectation spécifique. Un budget peut ainsi être alimenté par des charges sur lesquelles les managers ne peuvent pas intervenir. La capacité à agir sur ces éléments en est donc restreinte ; dans ce cas, les responsables ne peuvent que négocier l'importance de ce type de charges dans leur budget.

Le compte de résultat prévisionnel agrège les différents budgets d'activité. L'ensemble des budgets opérationnels permettent de déterminer le compte de résultat prévisionnel au moins dans sa partie exploitation. Un travail de mise en relation entre les budgets et les postes du compte de résultat est nécessaire.

Tableau 9-4 La relation entre les budgets et le compte de résultat prévisionnel.

Services						
Postes du compte de résultat	Approvisionnement	Atelier A	Atelier B	Administratif et financier	Commercial	Budget général
Ventes de produits finis						6 400
Total des produits						**6 400**

Achat de matières premières	3200 (1)					0 (1)
Consommations de matières premières		1395 (1)	1705 (1)			3100
Charges externes	450	290	250	360	250	1 600
Impôts et taxes		5	4	41		50
Charges de personnel	45	350	250	150	120	915
Autres charges d'exploitation	5	10	11	24	9	59
Dotations aux amortissements	25	150	130	70	15	390
Total des charges budgétées par service	**3725**	**2200**	**2350**	**645**	**394**	**6 114 (2)**

(1) Tous les achats de matières premières n'ont pas été consommés. Le centre approvisionnement a budgétisé 3200 K€ de matières premières. Les ateliers A et B prévoient une consommation de ces mêmes matières pour 3100 K€. Une variation de stocks de 100 K€ se dégage.

(2) Pour ne pas budgéter deux fois les matières premières, seules les consommations des ateliers A et B seront prises en compte dans le budget général.

Le travail de relation fait, il est possible de construire le compte de résultat, au moins dans sa partie exploitation.

Charges		Produits	
Libellés	**Montants**	**Libellés**	**Montants**
Achats de matières premières	3 200	Ventes de produits finis	6 400
Variation des stocks	-100		
Consommation de matières premières (1)	3 100	Production vendue	6 400
Charges externes	1 600		
Impôts et taxes	50		
Charges personnel	915		
Autres charges d'exploitation	59		
Dotation aux investissements	390		
Charges d'exploitation	**6 114**	**Produits d'exploitation**	**6 400**
Résultat d'exploitation	**286**		

Figure 9-20 Compte de résultat prévisionnel pour l'exercice N : partie exploitation.

Constat 1 : l'agrégation des budgets ne prenant en compte que des éléments de charges et de produits permet de réaliser le compte de résultat, au moins dans sa partie exploitation.



Le compte de résultat, document issu de la comptabilité générale, globalise les charges de tous les centres. Il ne permet pas d'identifier les budgets de chaque service. L'établissement de budgets spécifiques renseigne sur la contribution de chacun au budget global.

Le processus de construction budgétaire

La *gestion budgétaire* peut être abordée de façon très simplifiée si l'on considère qu'elle représente une démarche de construction des budgets opérationnels et spécifiques, notamment celui des investissements. Un des objectifs étant la prévision du compte de résultat et la détermination de la trésorerie. Si cela peut être acceptable pour une très petite entreprise ayant une information très centralisée, ce type de gestion n'est pas pertinent dès lors que l'organisation requiert des échanges d'informations entre les services. Dans ce cas, un véritable processus de construction budgétaire est nécessaire.

La notion de processus

Un processus, tel que défini par la norme AFNOR de juin 2000, est un « système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie ». Dans le cadre d'un processus budgétaire, il convient d'identifier les postes budgétaires ainsi que leurs montants, puis de valider, contrôler, et enfin de calculer les valeurs réelles de ces mêmes postes afin de mesurer les écarts. Le management par les processus est une des pierres angulaires de la norme ISO 9001 dont un des objectifs est la qualité au service de l'amélioration de la performance de l'organisation.



Par simplification, nous considérerons les termes gestion budgétaire – qui renvoie au respect des objectifs et à l'optimisation dans l'allocation des ressources –, démarche budgétaire – mettant en évidence des étapes de construction –, procédure budgétaire – indiquant la méthodologie – ou processus budgétaire – expliquant les effets et les causes entre les flux entrants et les sortants – comme synonymes dans cet ouvrage.

La construction budgétaire

La *construction budgétaire* peut être différente d'une organisation à une autre, mais implique en toutes hypothèses une compréhension du fonctionnement de l'entreprise afin d'identifier les unités considérées comme suffisamment autonomes pour recevoir un budget, que ce soit sous forme de secteurs géographiques, services, centres de responsabilité, centres de profit, unités, groupes de projets, fonctions, activités, produits, etc. Ce travail d'identification porte les germes de l'attribution des ressources budgétaires. Au-delà des considérations de gestionnaire, le processus budgétaire renvoie aussi à une dimension managériale, notamment par la représentation des dirigeants quant au mode de prise de décisions et des rapports avec leurs collaborateurs. Il est donc nécessaire de décider de la nature et du montant d'objectifs pour chaque budget en prenant en compte les antériorités et les hypothèses de développement, de préciser les rôles des managers, notamment dans leurs délégations, d'identifier les moyens matériels et humains en prenant en compte les contraintes spécifiques qui peuvent différer d'un centre à l'autre.

Les budgets sont des outils de gestion et managériaux mettant en évidence les engagements financiers. Leur élaboration s'inscrit dans le processus budgétaire.



Le processus budgétaire

Le processus budgétaire implique une démarche d'anticipation, de réalisation, de contrôle et de régulation. Celle-ci s'inscrit dans une logique générale de planification, c'est-à-dire de tentative de réduction de l'incertitude et de la maîtrise du niveau de risque. Le processus budgétaire correspond à l'ensemble des étapes permettant de structurer la réflexion pour l'élaboration et la réalisation des budgets, notamment afin de maîtriser l'évolution du solde de trésorerie. Il est possible d'identifier six objectifs : prévoir, faciliter la communication et la coordination, répartir les ressources, gérer la performance financière et opérationnelle, évaluer le respect des engagements et stimuler les performances individuelles.

Les approches budgétaires

Les approches budgétaires peuvent être de deux ordres. L'une est la reproduction d'un modèle budgétaire réalisé à partir des ressources de l'organisation sans nécessairement de prise en compte des nouveaux besoins. Il s'agit d'une approche en flux poussés. Le budget devient une « machine » à justifier ou reproduire les engagements financiers sans les remettre en cause si besoin. L'autre est la justification des engagements orientés vers l'extérieur. Elle permet de définir les budgets en adéquation avec la demande, il s'agit d'une approche en flux tirés, le plus souvent par le marché.

Les trois niveaux du processus budgétaire

Le processus budgétaire se construit en trois temps : la définition de la stratégie, sur un horizon d'environ cinq années, se déclinant dans la planification sous la forme d'objectifs stratégiques à atteindre, de long, moyen et court terme. Ces objectifs impliquent des choix dans les engagements financiers, pour la plupart opérationnels, dont la finalité « technique » est la réalisation des budgets pour l'année future. Ceux-ci sont réalisés de façon négociée ou imposée dans le cadre d'une navette budgétaire. Cette navette est conçue comme un

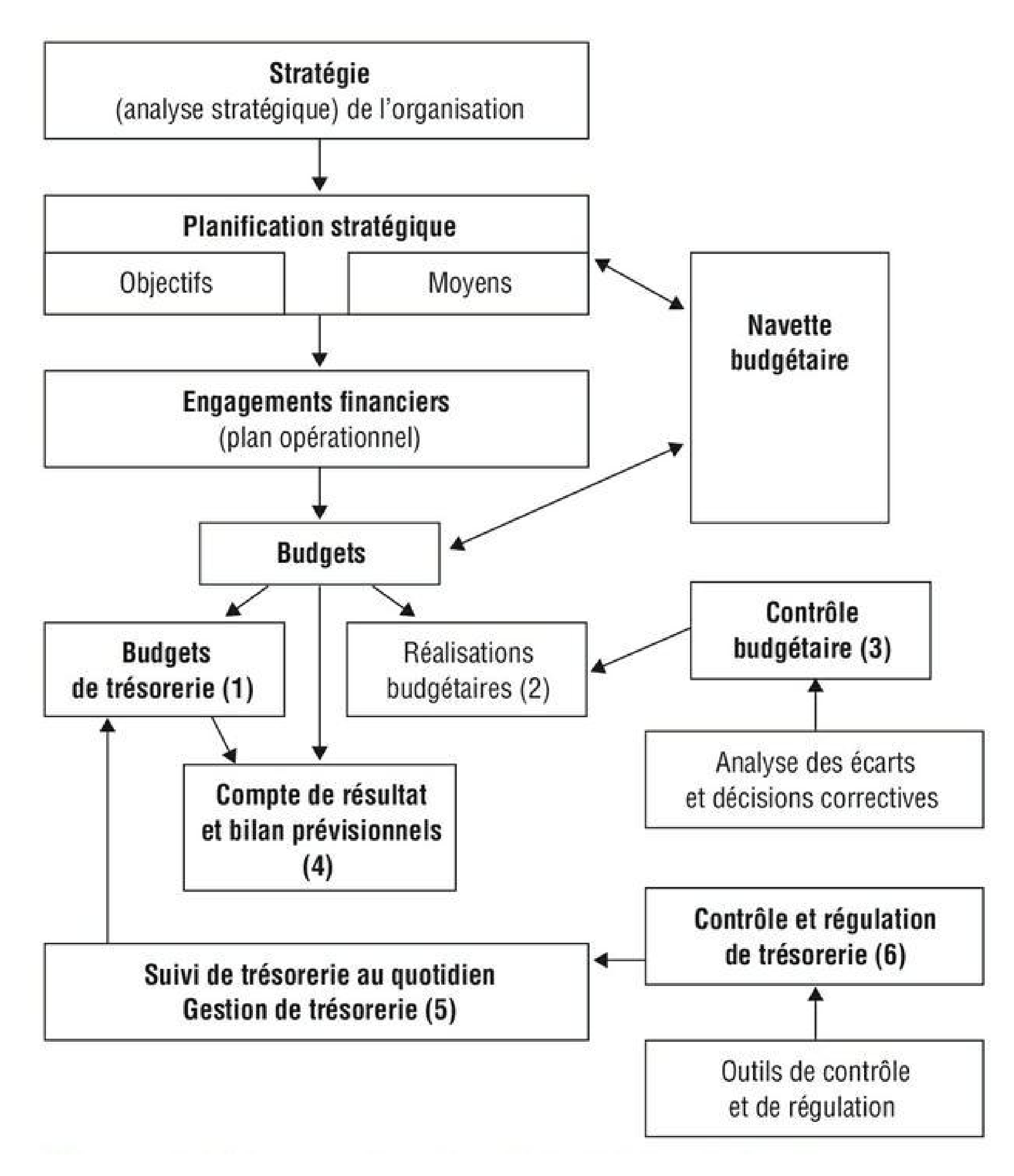
processus itératif permettant aux managers de demander, justifier leur budget et de procéder à des ajustements. Cette démarche de validation budgétaire n'est possible que si elle s'appuie sur le système d'information de l'organisation, dont le rôle fondamental est la mise à disposition des décideurs des informations pertinentes et des moyens de traitement adéquats.

Le processus budgétaire implique un contrôle budgétaire mettant en œuvre des outils de suivi, notamment le tableau de bord. Ce contrôle a deux objectifs principaux : vérifier le respect des engagements et calculer les écarts entre les autorisations et le budget réellement utilisé. Certaines organisations ont mis en place le budget base zéro (BBZ), dans lequel les postes budgétaires sont de prime abord de 0 pour la période concernée. Le responsable doit justifier les sommes allouées, il n'y a pas de report automatique d'une année sur l'autre. D'autres ont recours à un budget de base où chaque poste budgétaire comprend un minimum vital sur la base d'une activité considérée à son plus faible niveau. Dans l'étape de navette budgétaire, le manager doit argumenter les augmentations afin d'obtenir les autorisations complémentaires.



Bien que le processus budgétaire, tel que présenté, semble très structuré et procéder par des étapes rigides, il convient d'indiquer que chaque organisation doit construire son propre processus afin de le mettre en phase avec ses caractéristiques : activité, taille, marché, objectifs, fonctionnement, etc.

L'ensemble de ce processus budgétaire est représenté ci-dessous.



(1) Les postes budgétaires sont repris pour l'essentiel dans des budgets de trésorerie en prenant en compte les délais de règlement (voir *chapitre 10**).*

(2) Les réalisations budgétaires concrétisent au moins partiellement les prévisions.

(3) Le contrôle budgétaire vérifie les engagements financiers des budgets. Il permet la régulation de budget, en lien notamment avec l'évolution de l'activité.

(4) Les budgets comme les budgets de trésorerie sont les éléments constitutifs des documents de synthèse prévisionnels (voir *chapitre 11**).*

(5) Le suivi de trésorerie prend en compte la réalité des postes budgétaires en termes d'encaissements et de décaissements (voir *chapitre 12**).*

(6) Le contrôle et la régulation de trésorerie répondent aux objectifs de trésorerie (voir *chapitre 12**).*

Figure 9-21 Processus budgétaire.



Le contrôle budgétaire a pour mission de vérifier la bonne maîtrise et l'utilisation des engagements financiers au fur et à mesure de l'avancée de l'activité. Le contrôle et la régulation de trésorerie ont pour tâche d'assurer le respect des objectifs concernant le solde réel de trésorerie.

L'intérêt du processus budgétaire est de pouvoir mettre en place des outils d'aide à la décision. Il doit permettre de définir à chaque constitution de budget les différentes implications des décisions stratégiques dans les budgets, d'associer les différents centres de responsabilité autour de ces décisions, de prévoir les résultats prévisionnels, de souligner la faisabilité, les avantages et les risques d'une décision, de déterminer les besoins, d'identifier les objectifs et les moyens pour les actions, de contrôler les résultats obtenus pour procéder éventuellement à des ajustements.



Dans certaines entités, notamment les associations, il est souvent réalisé, avant la validation complète des engagements financiers de l'année en cours, un budget qui prend en référence le budget validé de l'année précédente. Ce dernier s'appelle le *budget exécutoire*. Le budget est donc établi dans un premier temps avec des données incertaines, il est réactualisé au regard de nouveaux éléments, notamment les subventions, les ressources des adhésions, etc. Il est fréquent que le budget exécutoire soit validé alors que l'exercice est déjà bien avancé !

Les limites du processus budgétaire

Le processus budgétaire suppose une dynamique dans l'organisation. Cette dynamique est fondée sur une définition des objectifs connus de tous ainsi que sur une démarche de responsabilité et de délégation. Pour autant, on constate fréquemment :

- **Une tendance à la reproduction des demandes antérieures budgétaires de la part du manager.** Celui-ci peut être tenté de reproduire son budget de période en période en pratiquant seulement quelques ajustements de principe. Dans ce mode de

fonctionnement, le processus budgétaire peut traduire une démarche conservatrice, voire frileuse ;

- **Un risque de parcellisation dans les efforts financiers consentis aux différents services.** Le manque de vision globale dans l'élaboration des budgets peut entraîner des confrontations entre les managers, dans la mesure où l'objectif pourrait devenir d'obtenir le meilleur budget pour son centre de responsabilité. Les stratégies personnelles pourraient avoir une incidence négative sur celles de l'organisation, de véritables « féodalités » pourraient être entretenues ;
- **Une démarche budgétaire réalisée dans ses dimensions tactique et opérationnelle sans vision de moyen ou long terme.** Ceci ne facilite pas la cohérence entre la stratégie et les moyens de mise en œuvre ;
- **Une approche budgétaire centrée sur une vision très financière, fondée sur la justification permanente et le contrôle.** Celle-ci peut avoir des effets pervers en cas d'absence d'imagination, d'innovation, de prise de risques industriels sur l'image de marque ou la recherche de fonctionnements plus efficaces.



Afin de remédier à ses limites et effets pervers, le processus budgétaire peut introduire une démarche de justification négociée à l'occasion de la navette budgétaire. Cette négociation va obliger le manager à faire des propositions, et peut lui accorder une certaine marge de manœuvre.



Dans le cadre du contrôle budgétaire, Il est possible de mettre en relation les postes budgétaires et leur réalisation sous forme de coûts effectifs. Cette relation permet de déterminer, dans une démarche dite de *coûts préétablis*, les écarts budgétaires de trois natures : global, prix et quantité.

DANS CE CHAPITRE

La relation entre les budgets de service de l'organisation et les budgets de trésorerie

•

La construction des différents budgets de trésorerie et du budget général de trésorerie

Chapitre 10
La budgétisation de la trésorerie

Dans l'ensemble du processus budgétaire (voir chapitre 9), la budgétisation de la trésorerie apparaît comme une étape fondamentale résultant de la concrétisation, en termes de trésorerie, des budgets opérationnels ou d'investissement. Vous serez en capacité de prendre en compte la traduction par le budget de trésorerie des engagements budgétaires (prévisionnels) en engagements prévisionnels de liquidités. Dans ce cadre, les délais consentis ou octroyés sont déterminants. Vous intégrerez l'idée que la budgétisation de la trésorerie comporte des spécificités en termes de contraintes : répondre aux exigences de solvabilité, prévoir le financement des déficits de trésorerie, anticiper le placement des excédents. Dans cette logique, toute décision budgétaire prise dans le cadre du processus budgétaire a des implications dans le *budget de trésorerie*.

La notion de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de prévoir les encaissements et les décaissements sur une période donnée.

La correspondance entre budgets et budgets de trésorerie

Il prend principalement sa source dans les budgets (voir chapitre 9). L'établissement des budgets, opérationnels et d'investissement, a vocation à préciser les engagements financiers dans le cadre de l'exploitation courante. Les budgets de trésorerie correspondants permettent de prendre en compte ces engagements sous la forme de décaissements et d'encaissements. Ils constituent une prévision, une anticipation des emplois et des ressources d'activité et de patrimoine en considérant les délais de réalisation. Sauf indication particulière, la période de référence est le mois. Le suivi de trésorerie, quant à lui, peut se faire au jour le jour (voir chapitre 12). L'agrégation des différents budgets de trésorerie constitue le *budget général de trésorerie*.

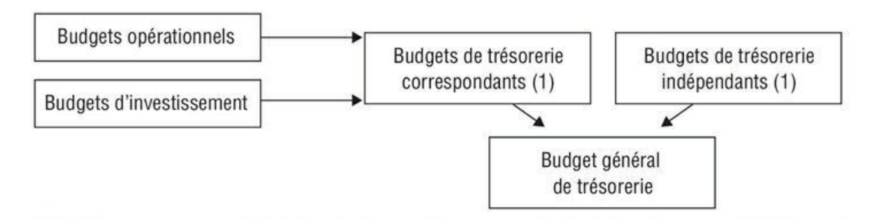


Les décaissements et les encaissements prennent en compte la TVA sur les opérations qui y sont soumises, alors que les budgets sont conçus en hors taxes, sauf si l'organisation n'est pas soumise à la TVA (voir chapitre 2).



- **Les *encaissements* comprennent les ventes faisant l'objet d'un règlement client dans la période concernée, les autres entrées de trésorerie, ainsi que les créances à encaisser issues de la période précédente ;**
- **Les *décaissements* comprennent les achats faisant l'objet d'un paiement fournisseur dans la période concernée, les autres sorties de trésorerie, ainsi que les dettes à payer issues de la période précédente.** Les charges non décaissables (principalement les dotations aux amortissements), bien que faisant l'objet d'une prise en compte dans les budgets de service, ne concernent pas le budget de trésorerie.

La correspondance entre les budgets et les budgets de trésorerie peut être représentée par le schéma suivant.

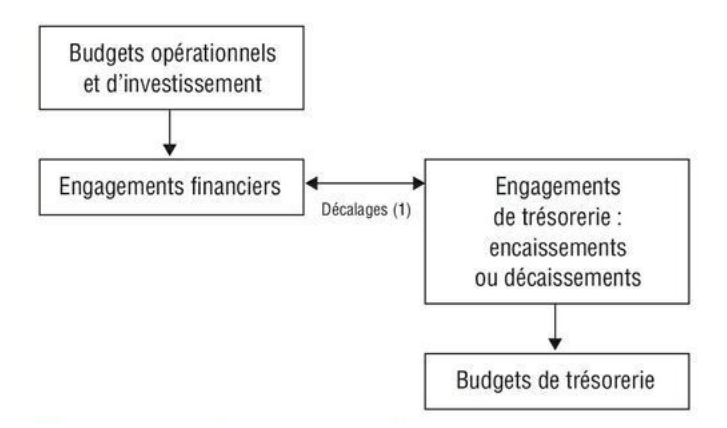


(1) La TVA est neutre en terme budgétaire, elle n'est pas prise en compte dans les budgets. Pour autant, la TVA impacte la trésorerie, elle fait l'objet d'un budget de trésorerie indépendant.

Figure 10-1 Correspondance entre budgets et budgets de trésorerie.

Des budgets aux budgets de trésorerie

Le processus budgétaire permet, après validation des engagements financiers sous forme de budgets, de transformer ceux-ci en budgets d'encaissements ou de décaissements dans le budget de trésorerie.



(1) Le processus budgétaire implique un contrôle entre les engagements financiers des budgets et leur traduction sous forme de trésorerie, tant en ce qui concerne les montants que leur prise en compte dans le temps (décalages de paiement aux fournisseurs ou de règlement de la part des clients).

Figure 10-2 Des engagements financiers aux engagements de trésorerie.



Dans le processus budgétaire, la budgétisation de la trésorerie se situe après l'élaboration des budgets.

Les budgets, le budget de trésorerie et la prévision de trésorerie

Dans la dynamique prévisionnelle, le processus budgétaire cherche à maîtriser la capacité de solvabilité de l'organisation. Pour cela, il importe d'anticiper les incidences sur la trésorerie des *prévisions budgétaires*. Le budget de trésorerie va permettre de prévoir l'état de la *trésorerie finale*, en partant de la *trésorerie initiale* tout en prenant en compte les opérations de trésorerie de la période considérée. La trésorerie prévisionnelle est donc dépendante des budgets.

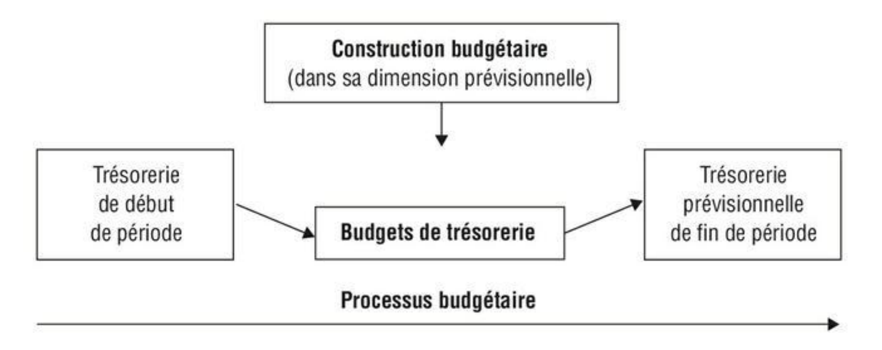


Figure 10-3 Prévision de la trésorerie finale, fondées sur les éléments budgétés.

La *variation de trésorerie* représente la différence entre la trésorerie de début et de fin de période. Elle peut être calculée comme suit :

Trésorerie finale = Trésorerie initiale + Encaissements – Décaissements

Variation de trésorerie = Trésorerie finale – Trésorerie initiale

Trésorerie initiale
+ Encaissements
- Décaissements
Trésorerie finale
Variation de trésorerie

Figure 10-4 Variation de trésorerie.

L'anticipation de la variation de trésorerie

La variation peut résulter de causes diverses. Par exemple : l'allongement des délais clients retarde les encaissements, l'augmentation du chiffre d'affaires nécessite des achats plus conséquents pour éviter une rupture de stocks, un investissement non prévu, une augmentation des taxes, une majoration du taux horaire de rémunération, etc.

L'entreprise peut devoir faire face à deux situations :

- **Anticiper cette variation dans le processus budgétaire** et en tenir compte dans le budget de trésorerie en prévoyant les régulations nécessaires ;
- **Constater cette variation en temps réel dans son suivi de trésorerie** et y faire face au quotidien (voir chapitre 12). Dans ce cas, les adaptations sont à réaliser en urgence et sous contraintes fortes.



Une prévision budgétaire permet de mieux sécuriser sa trésorerie, tant en interne qu'à l'occasion de demandes de financement auprès des banques.



Dans les prévisions relatives au budget de trésorerie, des ajustements sont nécessaires afin de permettre à l'organisation d'être solvable et de réaliser les objectifs de trésorerie définis.



Une entreprise dispose en début de mois d'une trésorerie de 10000 €. Dans le cadre du processus budgétaire, la prévision de trésorerie finale est de 12000 €. En fin de mois, la trésorerie constatée est de seulement 10500 €.

L'anticipation de la variation de trésorerie a mal été réalisée : la variation de trésorerie attendue était de + 2000 ; la variation réelle est de + 500. Il convient d'en analyser les causes afin d'améliorer le processus budgétaire : l'analyse permet de mettre en évidence que, dans le cadre de sa politique de développement, l'entreprise a modifié les délais de paiement accordés aux clients. Il leur sera désormais possible, pour des achats en quantité, de régler sous 30 jours fin de mois, alors que les délais initiaux étaient de 15 jours. L'augmentation des délais clients s'est traduite par une augmentation des créances clients à recevoir. Cette situation peut être justifiée commercialement, mais elle a eu une influence négative sur les encaissements réalisés dans le mois, et donc sur la trésorerie.

La trésorerie (le budget de trésorerie) et le fonds de roulement

La marge obtenue par le fonds de roulement a pour fonction de financer une partie du BFR (voir chapitre 7). La partie non utilisée va abonder la trésorerie. Les budgets d'investissement vont influer sur le FR prévisionnel.



Figure 10-5 Budget d'investissement, trésorerie et fonds de roulement.



Le budget d'investissement prévisionnel d'une entreprise met en évidence un abaissement du fonds de roulement de 180 K€ à 150 K€. Le BFR prévisionnel étant stable à 120 K€, la trésorerie prévisionnelle serait diminuée de 30 K€.

La trésorerie (le budget de trésorerie) et le besoin en fonds de roulement

Partant du fait que le budget de trésorerie a pour fonction de prévoir les encaissements et les décaissements, nous pouvons considérer que toute modification de ceux-ci a des incidences dans le solde de trésorerie. La trésorerie peut, de façon simpliste, être assimilée au solde obtenu entre le fonds de roulement et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement. Les budgets opérationnels vont influer sur le BFR prévisionnel. Pour ce qui est du BFR, il met en évidence les liquidités nécessaires au financement de l'activité. Il se traduit par la confrontation entre les dettes (« gratuites ») qui nous sont consenties et les sommes appartenant à l'unité commerciale mobilisées dans les stocks ou prêtées aux clients sous la forme de créances commerciales. En simplifiant, nous ne retiendrons que les éléments suivants dans la composition du BFR : stocks, créances clients et dettes fournisseurs. Toutes les modifications de ces postes ont des incidences sur le montant du besoin de financement de l'activité. Les variations de BFR se retrouvent dans la variation de trésorerie.

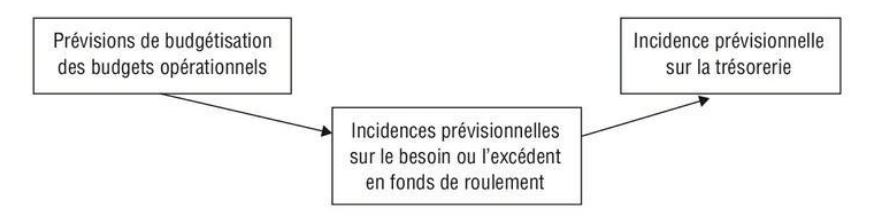


Figure 10-6 Budgets opérationnels, trésorerie et besoin en fonds de roulement.



Un magasin de la grande distribution a prévu une augmentation de ses achats de marchandises de 2000 € tous les mois, Ces achats devraient être tous vendus pour 3000 €. Les marchandises sont soumises au taux de TVA de 20 %. Les en-cours fournisseurs ne changent pas, ils sont de 45 jours. Les règlements des clients s'effectuent au comptant.

Le budget des achats est augmenté des 2000 €, soit des achats TTC supplémentaires de 2400 €. Les fournisseurs accordent donc une somme plus importante pour financer l'exploitation. Cette dette permet de réduire le besoin de financement (BFR). L'augmentation des ventes permet d'encaisser 3600 € dans le mois. La trésorerie augmente d'autant. Par la combinaison de l'augmentation des dettes fournisseurs et de l'encaissement des ventes (en TTC), le besoin en fonds de roulement diminue de 6000 € (ou l'excédent en fonds de roulement augmente de 6000 €). La trésorerie, toutes choses égales par ailleurs, augmente de cette même valeur.



Dans la grande distribution, on obtient le plus souvent un EFR. Plus il sera élevé et plus il sera possible de l'utiliser pour des placements ou des investissements de toutes natures.

Le budget de trésorerie et la structure de financement

Le processus budgétaire, par les décisions prises, tant en ce qui concerne les budgets d'investissements qu'opérationnels, a des incidences sur la trésorerie prévisionnelle. La combinaison des incidences, aussi bien sur le fonds de roulement que sur le besoin en fonds de roulement (ou l'excédent) a des répercussions sur la trésorerie attendue (voir chapitres 7 et 8).

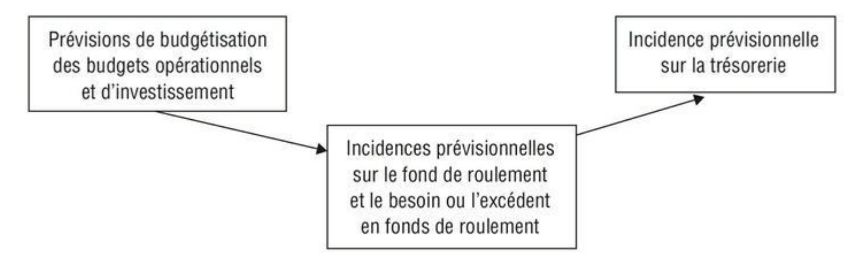


Figure 10-7 Budgets et impacts sur la trésorerie par la modification de la structure.



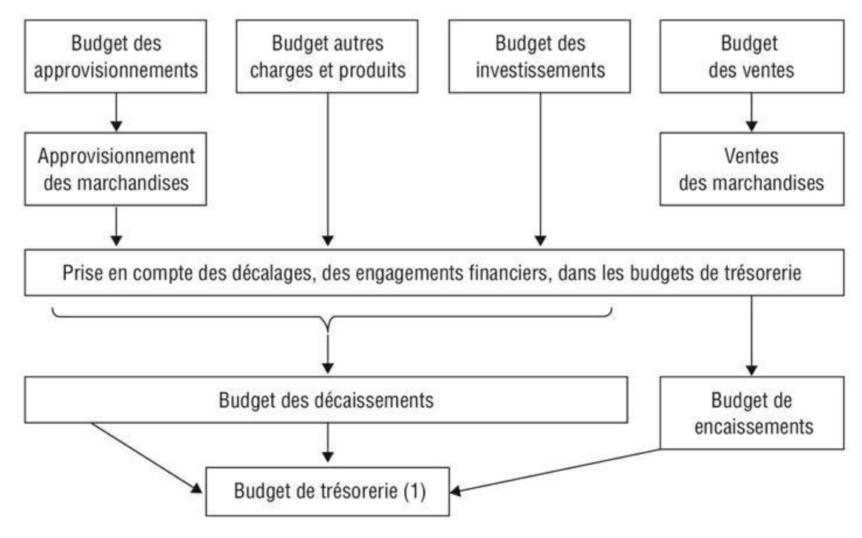
Une modification prévisionnelle, consolidant le fonds de roulement de 10000 € à l'occasion de la budgétisation des investissements et combinée à une augmentation du besoin en fonds de roulement de 6000 € due à une augmentation du stock et des créances clients, donnera une prévision d'augmentation de trésorerie de 4000 € (10000 – 6000).



La variation de BFR se retrouve intégralement en variation de trésorerie si le fonds de roulement ne change pas. À défaut, il convient de prendre en compte les variations du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement pour déterminer la variation de la trésorerie.

Les budgets et les budgets de trésorerie

La prise en compte du décalage entre les valeurs inscrites dans les budgets et celles répercutées dans les budgets de trésorerie dépend notamment des modalités de paiement, souvent définies par les habitudes de la profession et de la politique commerciale. Dans le commerce de détail, la plupart des opérations de ventes aux particuliers sont faites au comptant. Dans les transactions entre professionnels, les opérations sont réalisées avec de délais correspondants aux habitudes ou aux rapports de force entre les partenaires. Ainsi, les achats des uns (ventes pour les autres) peuvent être réglés à 60 jours fin de mois. Les budgets des services traduisent sous forme chiffrée le résultat de négociation entre les partenaires (prix d'achat plus faible, prime de rentabilité, etc.) ; leur traduction dans le cadre des budgets de trésorerie met en évidence les rapports de force entre l'organisation et ses partenaires : payer plus tard, encaisser plus tôt, etc. Les budgets de trésorerie vont transformer les opérations budgétaires en encaissements et en décaissements.



(1) Budget de trésorerie est le terme générique. Il représente l'agrégation de plusieurs budgets intermédiaires.

Figure 10-8 Relation entre les budgets et les budgets de trésorerie.

La *construction budgétaire* requiert des prises de décisions qui ont des incidences sur les montants inscrits dans les budgets et les budgets de trésorerie. Le tableau suivant en illustre quelques-unes.

Tableau 10-1 Des décisions et leurs incidences dans les budgets de service et de trésorerie.

Décisions	Incidences dans les budgets de service	Incidences dans les budgets de trésorerie
Prévoir une augmentation des ventes	Augmentation des achats, des charges du service commercial.	Augmentation des décaissements (TTC) par l'augmentation des achats, et augmentation des encaissements (TTC) par l'augmentation des ventes.
Louer les machines plutôt que les acheter	Pas de budgets d'investissement. Prise en compte des loyers dans un ou plusieurs budgets de l'organisation	Les décaissements prendront la forme de loyers TTC.
Acquérir un investissement avec un emprunt	Réalisation d'un budget d'investissement. Prise en compte des dotations aux amortissements dans un ou plusieurs budgets de service	Décaissements TTC dus à l'investissement. Encaissements liés à l'emprunt.
Augmenter les	Pas de modification, sauf si les ventes sont	Encaissements TTC plus tardifs des règlements

délais de règlement clients	susceptibles d'augmenter.	clients.
Augmentation du capital	Pas de prise en compte dans les budgets de service.	Encaissements dus à un apport de liquidités.

La relation entre les opérations, les budgets et les budgets de trésorerie

Les prévisions des organisations ont des incidences dans l'élaboration des budgets de service. Les opérations qui mettent en jeu des encaissements et des décaissements auront des répercussions dans les budgets de trésorerie. Leur incidence dépend des délais de paiements.

Des liens peuvent être mis en évidence entre les opérations, les budgets de service et les budgets de trésorerie.



Une entreprise de vente de matériels informatiques et de conseils prévoit les opérations suivantes.

Tableau 10-2 Relation entre les opérations, les budgets de service et de trésorerie.

	Budgets des services					**Budgets de trésoreri**	
Opérations / Budgets	Budget des ventes	Budget des achats de marchandises ou des approvisionnements	Budget des autres charges	Budget de production (prestation)	Budget des investissements	Budget des décaissements	Budget de encaissement
Ventes de prestations				x			x
Achat d'un serveur pour le réseau				x	x		x
Salaires bruts			x			x	
Impôts sur les bénéfices (1)			x (1)			x	
Revenus des VPM (1)							x (1)
Achats d'ordinateurs pour la revente		x				x	
Formations de clients				x			x
Charges patronales			x			x	
Achats de fournitures de bureau			x			x	
Cession d'une immobilisation							x
Remboursement annuité emprunt		x (3)			x		

TVA à décaisser						x	
Achat de mobilier de bureau					x	x	
Vente de matériel	x						x
Loyers du photocopieur			x			x	
Acquisition d'un véhicule de service					x	x	
Frais de déplacement			x			x	
Dotations aux amortissements					x	N'est pas concerné par les bu trésorerie	

(1) Les éléments financiers, exceptionnels, les impôts sur les sociétés ne rentrent pas, en principe, dans les budgets des service. Ceux-ci prennent en compte les éléments liés à l'exploitation (au sens de la gestion et de l'activité de l'organisation).

Pour autant, il est souhaitable de les prendre en compte dans le budget général de l'organisation.

(2) La formation de clients donne lieu à une facturation de la part de l'entreprise.

(3) Le remboursement d'une annuité donne lieu à l'inscription des charges financières dans le budget général de l'organisation.

Les différents budgets de trésorerie constitutifs du budget général de trésorerie

Le processus budgétaire commence en général par la constitution du budget relatif aux ventes, dans la mesure où il conditionne les autres budgets (voir chapitre 9). En ce qui concerne le processus d'élaboration du budget général de trésorerie, il semble plus pratique de suivre le cycle d'exploitation : des achats aux ventes.



Une entreprise non productive ne fait pas de budgets d'approvisionnement des matières premières. Une entreprise commerciale n'a pas de budget de production.



L'entreprise Wood Play vend des jouets en bois, qu'elle achète auprès d'un grossiste. En décembre, les prévisions pour le semestre suivant sont présentées ci-après en suivant l'ordre d'élaboration des différents budgets. Pour des raisons de simplification des calculs, la commercialisation ne comporte qu'une marchandise et les coûts unitaires d'approvisionnement des matières sont identiques. Sauf indications contraires, les coûts sont HT. Dans cet exemple d'entreprise commerciale, les différents budgets sont le budget des approvisionnements, le budget des ventes, le budget des autres décaissements, le budget des autres encaissements, le budget des investissements, le budget de TVA et le budget de trésorerie.

Budget de trésorerie des achats



Les achats prévisionnels du premier semestre de l'entreprise Wood Play pour un jouet en particulier sont, en quantité, de 10000 en janvier ; 12000 en février ; 11500 en mars ; 9500 en avril ; 12500 en mai et 15000 en juin. Le coût d'achat unitaire est de 15 € HT. La TVA pour les jouets est au taux normal, soit 20 %. Le paiement au fournisseur est réalisé à 30 jours, soit le mois suivant l'approvisionnement. Les achats de décembre étaient de 140000 €.

Trois étapes sont réalisées :

- Le budget semestriel des approvisionnements HT (tableau 10-3) ;
- L'état des approvisionnements TTC (tableau 10-4) ;
- Le budget de trésorerie, prenant en compte la période de décaissement (tableau 10-5).

Tableau 10-3 Le budget semestriel des approvisionnements de la marchandise.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Achats en quantité	10000	12000	11500	9500	12500	15000
Prix d'achat unitaire	15	15	15	15	15	15
Coût d'achat HT	**150000**	**180000**	**172500**	**142500**	**187500**	**225000**

Ce budget sert à déterminer la valeur des approvisionnements de chaque mois.

Tableau 10-4 L'état des approvisionnements semestriels de la marchandise.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Coût d'achat HT	150000	180000	172500	142500	187500	225000
TVA (1)	30000	36000	34500	28500	37500	45000
Total des achats TTC	**180000**	**216000**	**207000**	**171000**	**225000**	**270000**

(1) Pour préparer les décaissements à prendre en compte dans le budget de trésorerie des approvisionnements, il faut intégrer la TVA.

Ce budget sert à anticiper les décaissements liés aux approvisionnements.



Afin de ne pas faire de confusion avec les budgets, il est pratique de parler d'état des approvisionnements lors de la prise en compte de la TVA.

Le budget de trésorerie correspondant est le suivant :

Tableau 10-5 Le budget semestriel de trésorerie des approvisionnements de la marchandise.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Décembre	168000 (1)					
Janvier		180000 (2)				
Février			216000			
Mars				207000		
Avril					171000	
Mai						225000
Juin						
Total des décaissements	**168000**	**180000**	**216000**	**207000**	**171000**	**225000**

(1) Les achats de décembre de 140000 € sont à décaisser en TTC sous 30 jours, donc en janvier. Il s'agit de dettes à payer.

(2) Les approvisionnements effectués un mois donné sont payés le mois suivant.

Constat : les approvisionnements effectués en juin ne rentrent pas dans le budget de trésorerie du premier semestre. Cette somme sera une dette à payer en juillet. Elle sera intégrée dans le budget de trésorerie du second semestre.



Des éléments d'activité d'une période peuvent être pris en compte dans le budget de trésorerie d'une autre période.

Le budget des ventes de marchandises, de produits finis ou de prestations

C'est le budget qui reçoit naturellement le plus d'encaissements.



Les marchandises achetées par l'entreprise Wood Play sont vendues avec application d'un coefficient multiplicateur (HT) de 1,8. Les ventes de décembre ont été de 8000 jouets.

Le paiement des ventes est réalisé pour 80 % au comptant, le solde, soit 20 %, le mois suivant.



Pour des raisons de simplification, on considère que toutes les marchandises sont vendues. L'entreprise a bien géré ses prévisions ou préfère être en rupture de stock plutôt que d'avoir un stock final.

Tableau 10-6 Le budget semestriel des ventes de la marchandise.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Ventes en quantité	10000	12000	11500	9500	12500	15000
Prix de vente unitaire (1)	27	27	27	27	27	27
Chiffre d'affaires (2)	**270000**	**324000**	**310500**	**256500**	**337500**	**405000**

(1) Le prix d'achat est de 15 €, soit un prix de vente de 27 € HT (15 € x 1,8).

(2) Le chiffre d'affaires est HT.

Ce budget sert à déterminer la valeur des ventes HT de chaque mois.

Tableau 10-7 L'état des ventes semestrielles de la marchandise.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Chiffre d'affaires	270000	324000	310500	256500	337500	405000
TVA (1)	54000	64800	62100	51300	67500	81000
Total des ventes TTC	**324000**	**388800**	**372600**	**307800**	**405000**	**486000**

(1) Pour préparer le budget de trésorerie des ventes, il faut intégrer la TVA.

Afin de ne pas faire de confusion avec les budgets, il est pratique de parler d'état des ventes.



Les ventes sont exprimées en TTC afin de préparer les encaissements.

Le budget de trésorerie correspondant est le suivant :

Tableau 10-8 Le budget semestriel de trésorerie des ventes de la marchandise.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Décembre	51840 (1)					
Janvier	259200 (2)	64800 (2)				

Février		311040	77760			
Mars			298080	74520		
Avril				246240	61560	
Mai					324000	81000
Juin						388800 (3)
Total des encaissements	**311040**	**375840**	**375840**	**320760**	**385560**	**469800**

(1) Les ventes réalisées en décembre représentent un chiffre d'affaires de 216000 € pour une quantité de 8000 jouets vendus à 27 € pièce. Les encaissements potentiels seraient donc de 259200 € (216000 x 1,2), répartis pour 80 % en décembre et 20 % en janvier, soit 259200 x 0,2 = 51840 €. Il s'agit de créances à recevoir en janvier, issues des ventes de décembre.

(2) Le montant des ventes de janvier de 324000 € sera encaissé pour 80 % le mois des ventes, soit 258336 € en janvier et pour 20 % en février, soit 68400 €. Ce principe s'applique tous les autres mois.

(3) Les ventes effectuées en juin seront encaissées pour 80 % en juin, soit 388800 € et pour 20 % en juillet, soit 97200 €.

Le budget de production

La société Wood Play, ayant une activité commerciale, n'a pas de décaissements liés à une activité de production.

Le budget des investissements

Il intègre les acquisitions d'immobilisations de toutes natures.



Un investissement sera effectué en mars pour la valeur de 180000 € HT. Le paiement est prévu en deux fractions : 120000 € en mars, le solde en mai.

Tableau 10-9 Le budget des investissements.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Investissement TTC			120000		96000 (1)	
Total des investissements	**0**	**0**	**120000**	**0**	**96000**	**0**

(1) Le montant TTC de l'acquisition est de 216000 € (180000 x 1,2) : sachant que le premier versement était de 120000 €, le solde à payer sera de 96000 € (216000 – 120000).

Le budget des autres décaissements

Le *budget des autres décaissements* prend en compte les autres dettes et les autres charges décaissables, notamment les services externes, les charges de personnel, les charges financières et exceptionnelles, etc.



Les prévisions des autres décaissements mensuels de l'entreprise Wood Play pour le semestre sont : services externes, 15000 € (ils sont soumis à la TVA) ; charges de personnel, 60000 € pour les salaires nets et 38400 € pour les charges sociales salariales comme patronales ; autres charges, 2000 € (elles sont soumises à la TVA) ; charges d'intérêts, 100 €. Toutes ces charges sont payables dans le mois, sauf les charges sociales exigibles le mois suivant. De plus, un paiement d'une *annuité* d'emprunt est à prendre en compte pour le mois de mai à hauteur de 4500 €. Les charges sociales de décembre, d'un montant de 38400 €, sont à régler en janvier.

Le budget de trésorerie correspondant est le suivant :

Tableau 10-10 Le budget semestriel de trésorerie des autres décaissements.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Services externes TTC	18 000 (1)	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Salaires nets	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Charges sociales		38 400	38 400	38 400	38 400	38 400
Charges diverses TTC	2 400 (1)	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Charges d'intérêts	100 (2)	100	100	100	100	100
Annuités					4 500 (2)	
Dettes sociales	38 400 (3)					
Total des autres décaissements	**118 900**	**118 900**	**118 900**	**118 900**	**123 400**	**118 900**

(1) Le règlement est effectué en valeur TTC dans le mois en cours, 3000 € de TVA sont inclus pour les services externes, et 400 € pour les charges diverses.

(2) Les éléments financiers ne sont pas soumis à la TVA.

(3) Les dettes sociales de 38400 € dues au titre de décembre sont à décaisser en janvier. Celles de juin le seront en juillet.

Le budget des autres encaissements

Le *budget des autres encaissements* prend en compte ceux qui ne sont pas liés aux ventes. Ce budget intègre des éléments d'origines très diverses, provenant de postes du bilan (souscription d'emprunt, augmentation de capital, etc.) ou du compte de résultat (produits financiers, cession d'immobilisation, etc.).



La société Wood Play a souscrit un emprunt dont les fonds sont versés en mars par la banque pour une valeur de 120000 €.

Tableau 10-11 Le budget semestriel des autres encaissements.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Emprunts			120000			
Total autres encaissements	**0**	**0**	**120000**	**0**	**0**	**0**



Un emprunt représente dans un premier temps un encaissement lors de son versement par la banque sur le compte de l'entreprise. Dans un second temps, les mensualités sont des décaissements pris en compte dans le budget de trésorerie des autres décaissements pour le remboursement et le paiement des intérêts

Le budget de TVA

Le *budget de TVA* prend en compte l'ensemble des TVA : la TVA collectée sur les ventes, la TVA déductible sur les achats de biens et services et sur les immobilisations. Du point de vue de l'activité, pour les entreprises, la TVA est neutre. Cette taxe n'est ni une charge, ni un produit, elle ne participe pas à la formation du résultat de l'exercice. En revanche, la TVA a une incidence sur les encaissements lorsqu'elle est perçue à l'occasion des ventes et sur les décaissements lorsqu'elle est payée lors des divers achats et acquisitions d'immobilisations. Il convient de la prendre en compte dans un budget particulier dans la mesure où il est

nécessaire d'en calculer le solde mensuel. Ce budget a sa place après la réalisation de tous les autres budgets d'encaissements et de décaissements et juste avant celle du budget général de trésorerie.

Il existe deux régimes de TVA :

- **La TVA sur les débits :** elle est la plus courante dans la mesure où elle concerne les opérations sur les biens. Elle est exigible lors de la livraison du bien ; dans les faits le plus souvent à la date de facturation ;
- **La TVA sur les encaissements :** elle concerne les services. Elle est exigible à l'instant où la facture est payée. La plupart des entreprises ont la possibilité d'opter pour la première méthode, notamment pour des raisons de simplification en comptabilité et gestion.



Pour les entreprises ayant opté pour le régime de la TVA sur les débits, ce qui est le plus fréquent, la TVA collectée ou déductible est calculée sur les facturations envoyées ou reçues et non sur les ventes ou les achats effectués. En toutes hypothèses, la *TVA à décaisser* est obtenue par la différence entre la *TVA collectée* sur les ventes et la *TVA déductible* sur les achats.



La société Wood Play relève du régime des débits. La TVA à déclarer de décembre N-1 était de 20100 €. Elle est exigible en janvier. Son budget de TVA prévisionnel pour le second semestre est le suivant :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
TVA collectée (1)	54 000	64 800	62 100	51 300	67 500	81 000
TVA sur les ventes	54 000	64 800	62 100	51 300	67 500	81 000
TVA déductible sur les biens et les services (2)	33 400	39 400	37 900	31 900	40 900	48 400
TVA sur les approvisionnements	30 000	36 000	34 500	28 500	37 500	45 000
TVA sur les services externes	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
TVA sur les charges externes	400	400	400	400	400	400
TVA déductible sur Immobilisations (3)			36 000			
TVA sur les investissements			36 000			
Crédit de TVA du mois suivant				-11 800 (6)		
TVA due au titre du mois	**20 600 (4)**	25 400	-11 800 (6)	7 600 (8)	26 600	32 600
TVA à décaisser	**20 100 (5)**	20 600	25 400	**0 (7)**	7 600	26 600

(1) La TVA collectée concerne les ventes du mois, celles-ci ayant donné lieu à une facturation (voir tableau 10-7).

(2) La TVA déductible sur les biens et services concerne les approvisionnements (voir tableau 10-4), les services externes et les charges diverses (voir tableau 10-10). Pour le mois de janvier : TVA sur les marchandises 30000 €, TVA sur les services externes : 15000 € x 0,2 = 3000 € ; TVA sur les autres charges : 2000 € x 0,2 = 400 €. La somme de ces trois valeurs représente 33400 €.

(3) La TVA déductible sur les immobilisations concerne les investissements acquis pendant la période (voir tableau 10-9), soit 180000 € x 0,2 = 36000 €.

(4) La TVA due au titre du mois est obtenue par différence entre le total de TVA collectée et le total de la TVA déductible. En général, cette TVA est une dette exigible. Pour autant, il est possible qu'elle soit négative : dans ce cas, il s'agit d'un crédit de TVA (exemple du mois de mars).

(5) La TVA due au titre d'un mois est payable le mois suivant. Par exemple, la TVA due au titre de décembre N – 1 était de 20100 €. Elle est exigible en janvier N.

(6) En mars, la TVA due est négative (il restait donc 11800 € de TVA à déduire). Ce reliquat devient un crédit de TVA reporté le mois suivant.

(7) Pour le mois d'avril, la TVA à décaisser est nulle, dans la mesure où la société bénéficie d'un crédit de TVA.

(8) Le montant dû pour avril était de 19400 € (51300 € – 37900 €) ; la prise en compte du crédit de TVA de 11800 € donne une TVA à régler de 7600 € seulement le mois suivant.

Tableau 10-12 Le budget semestriel de TVA.



Le paiement de la TVA est souvent perçu par des non-initiés à la gestion comme un prélèvement du fisc sur l'activité, il n'en est rien. Pour autant, s'il n'est pas prévu, il peut entraîner des difficultés de trésorerie. L'entreprise peut se retrouver avec un crédit de TVA pour des raisons diverses (un achat d'immobilisations, une entreprise essentiellement exportatrice, une entreprise avec une activité saisonnière, etc.). Dans ce cas, en règle générale, ce solde se reporte le mois d'après.



Les éléments du compte de résultat, charges ou produits, ne sont pas tous décaissables (les dotations) ou encaissables (les reprises). Les éléments du bilan, créances ou dettes, seront pris en compte le cas échéant dans les budgets de trésorerie.

Le budget général de trésorerie

Dans l'ensemble du processus budgétaire, le budget général de trésorerie permet de synthétiser les encaissements et les décaissements issus des divers budgets de trésorerie.



La société Wood Play dispose d'une trésorerie à fin décembre de 22000 €. Elle construit le budget général de trésorerie suivant, à partir des autres budgets élaborés précédemment :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissements (1)	311 040	375 840	495 840	320 760	385 560	469 800
Budget des ventes	311 040	375 840	375 840	320 760	385 560	469 800
Budget des autres encaissements (emprunt)			120000			
Décaissements (2)	307 000	319 500	480 300	325 900	398 000	370 500
Budget des approvisionnements	168 000	180 000	216 000	207 000	171 000	225 000
Budget des autres décaissements	118 900	118 900	118 900	118 900	123 400	118 900
Budget des investissements			120 000		96 000	
Budget de TVA	20 100	20 600	25 400	0	7 600	26 600
Solde mensuel de trésorerie (3)	4 040	56 340	15 540	-5 140	-12 440	99 300
Solde initial de trésorerie (4)	22000	26 040	82 380	97 920	92 780	80 340
Situation de trésorerie en fin de mois (solde final) (5)	26 040	82 380	97 920	92 780	80 340	179 640 (6)

(1) Les encaissements représentent la somme des deux budgets concernés.

(2) Les décaissements représentent la somme des quatre budgets concernés.

(3) Le solde mensuel de trésorerie est la différence entre les encaissements et les décaissements. Pour le mois de janvier, le solde de 4040 € s'obtient ainsi : 311040 – 307000 €. Il traduit la trésorerie dégagée ou non pendant le mois concerné.

(4) Le solde initial de trésorerie reprend le solde final de la période précédente. Pour janvier, le solde initial reprend le solde final de décembre, soit 22000 €.

(5) La situation de trésorerie en fin de mois est obtenue par addition du solde mensuel de trésorerie au solde de début de mois (solde initial). Par exemple, pour janvier, le solde de 26040 € correspond à 4040 + 22000.

(6) Le solde de trésorerie de fin de période, ici fin juin, représente la valeur des disponibilités attendues. Cette somme deviendra le solde initial de trésorerie du prochain semestre.

Tableau 10-13 Le budget général semestriel de trésorerie.

Constat 1 : le budget de trésorerie ne met en évidence que les encaissements et les décaissements de toutes natures.

Constat 2 : le mois d'avril a une activité plus faible alors que les décaissements ne baissent pas en proportion. Il faudrait anticiper autant que possible pour éviter la situation négative.

Constat 3 : c'est l'accumulation des trésoreries positives qui permet de ne pas être en négatif en avril et mai.



La réalisation d'un budget de trésorerie peut amener un manager à réaliser des arbitrages afin d'être en cohérence avec les objectifs de trésorerie. Ces arbitrages sont proposés de

façon globale dans le chapitre 11 et de façon plus fine, à l'aide d'outils de gestion de trésorerie, dans le chapitre 12.

DANS CE CHAPITRE

Les relations entre les budgets, les budgets de trésorerie, l’évolution de la trésorerie et les documents prévisionnels de synthèse

•

Réaliser les documents prévisionnels de synthèse

Chapitre 11
La trésorerie et les prévisions de l'activité et du patrimoine

La construction des documents de synthèse en fin d'exercice est, comptablement et fiscalement, une obligation à remplir annuellement. Dans le cadre du processus budgétaire, le manager est en capacité de faire des prévisions tant sur le plan de la trésorerie que sur celui de l'évolution de l'activité et du patrimoine de l'entreprise. Les budgets de trésorerie vont vous permettre de construire, au moins partiellement, les documents de synthèse que sont le compte de résultat et le bilan. Ainsi, vous serez capable d'anticiper sur les mesures à prendre afin de corriger la trésorerie prévisionnelle. Ces corrections auront des conséquences sur les documents de synthèse établis ultérieurement. Avant d'aborder ce chapitre, vous devez avoir assimilé les chapitres 1, 9 et 10.

Le processus budgétaire donne, entre autres choses, lieu à l'élaboration des budgets de trésorerie et du budget général de trésorerie. Il faut désormais mesurer les relations entre ces budgets, l'activité et le patrimoine.

Les budgets, les budgets de trésorerie et les documents de gestion prévisionnels

La démarche budgétaire inclut les autorisations de budgets de service, de profits, de centre de responsabilité, mais aussi les prévisions de trésorerie dont l'outil constitutif de référence est le budget de trésorerie.

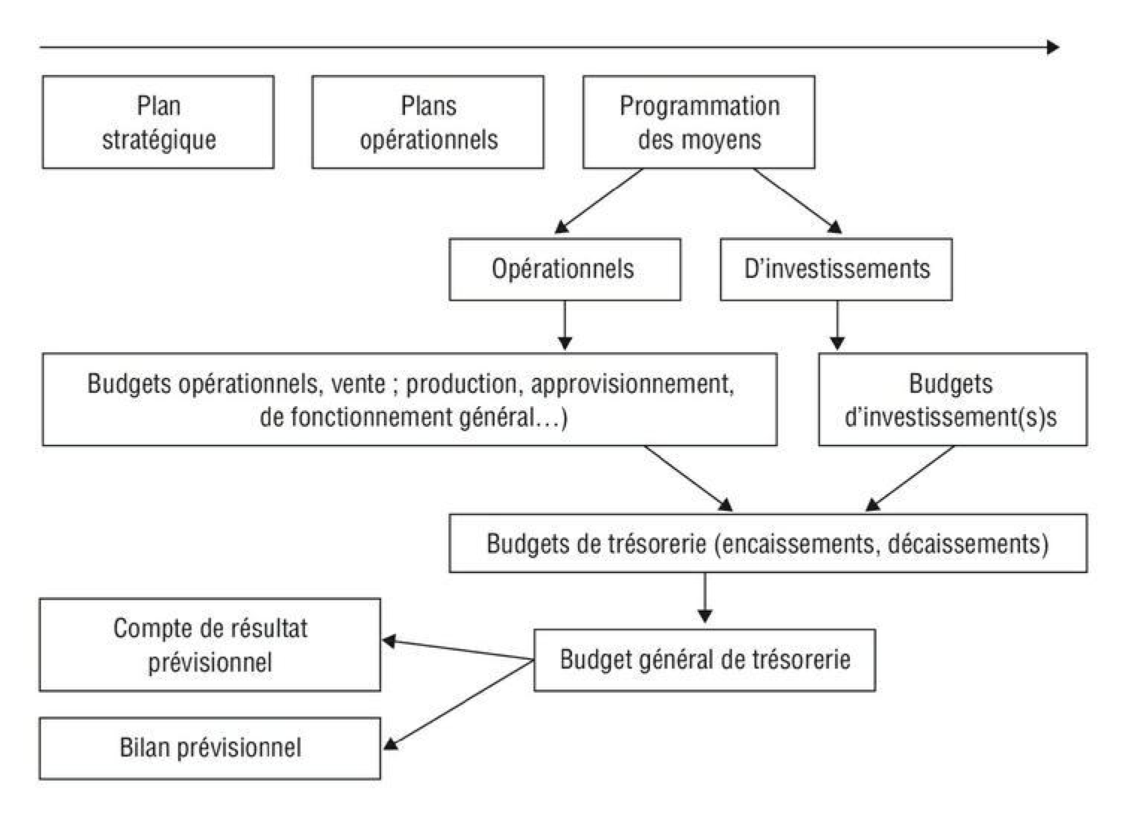
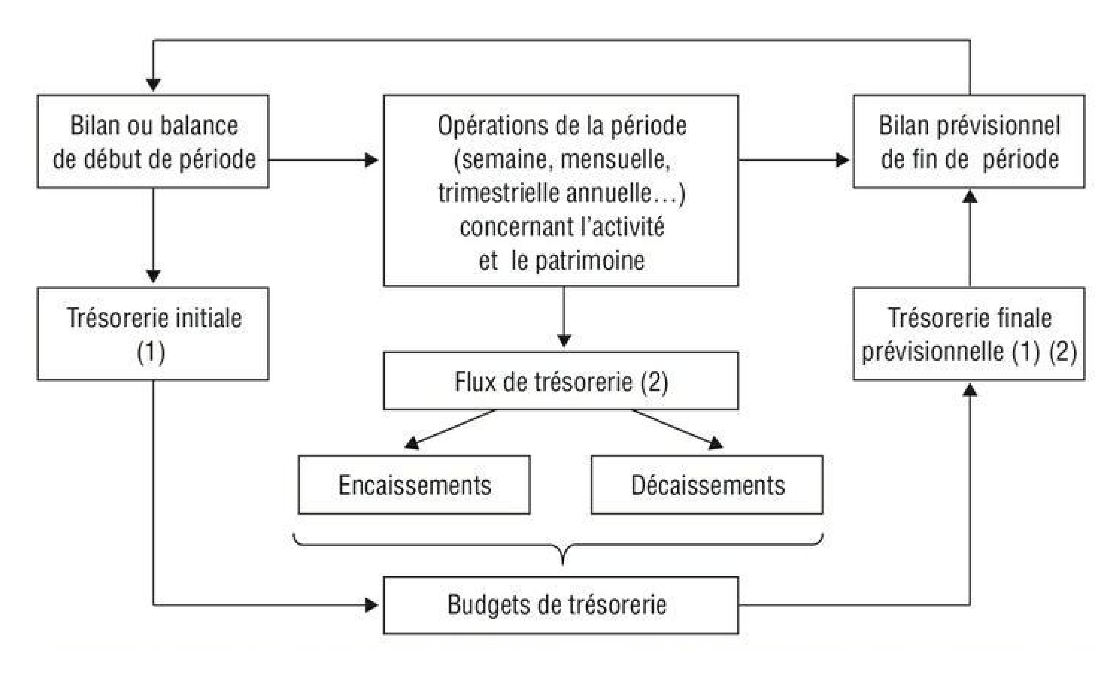


Figure 11-1 Construction des documents de gestion prévisionnels dans le processus budgétaire.

Les budgets de trésorerie et la prévision de trésorerie

Un des objectifs de la démarche budgétaire est de prévoir l'état de la trésorerie à la fin de la période considérée. La figure suivante explicite cette logique.



(1) La trésorerie représente les liquidités disponibles à une date donnée. En comptabilité comme en gestion, elle est inscrite dans le bilan. À l'actif lorsqu'elle est positive, au passif lorsqu'elle est négative.

(2) Les flux de trésorerie sont pris en compte dans les budgets de trésorerie avec distinction des encaissements et des décaissements. La détermination de la trésorerie finale prévisionnelle s'obtient en ajoutant à la trésorerie initiale issue de la période précédente les flux de trésorerie de la période.

Figure 11-2 Relation entre la trésorerie initiale et la trésorerie finale prévisionnelle.

D'où :

Trésorerie finale prévisionnelle =

Trésorerie initiale + Encaissements prévisionnels – Décaissements prévisionnels

Trésorerie finale prévisionnelle =

Trésorerie initiale + ou – Flux de trésorerie prévisionnels

Les budgets de trésorerie et la prévision de variation de trésorerie

La *variation de trésorerie* s'obtient par la différence entre la trésorerie de début de période et la trésorerie prévisionnelle de fin de période.



(1) La variation de trésorerie prévisionnelle provient de la différence entre les deux trésoreries. Cette différence provient des opérations de la période donnant lieu à des flux de trésorerie (figure 11-1).

Figure 11-3 Relation entre la trésorerie initiale, la trésorerie finale prévisionnelle et la variation de trésorerie.

Variation de trésorerie prévisionnelle =

Trésorerie finale prévisionnelle – Trésorerie initiale



La variation de trésorerie donne une indication sur l'augmentation ou la diminution de la trésorerie entre deux périodes.

Les budgets de trésorerie, le plan de trésorerie avant l'établissement des documents de synthèse prévisionnels

Les budgets de trésorerie prennent en compte des éléments prévisionnels qui vont influer sur :

- Le compte de résultat : par les charges décaissables et les produits encaissables ;
- Le bilan : par les dettes à payer et les créances à encaisser.

Le bilan initial

Le *bilan initial* représente la situation patrimoniale du début de la période considérée. Les dettes à payer comme les créances à

recevoir dans la période vont être prises en compte dans les budgets de trésorerie et vont influer sur le niveau de la trésorerie finale. Le bilan est le point de départ de toutes prévisions de trésorerie annuelles.



La société Astuce est une PME de 11 salariés, elle fabrique et vend du matériel électrique à des grossistes. En règle générale, le premier semestre a un chiffre d'affaires moins important que le second. C'est pourquoi des réserves de liquidités sont réalisées en fin d'année civile pour faire face aux charges du premier semestre. Ces liquidités sont placées sur des comptes rapidement mobilisables sous la forme de valeurs mobilières de placement (VMP).

Afin d'anticiper les difficultés de trésorerie habituelles, le responsable souhaite avoir une lisibilité dans les prévisions. Les budgets de trésorerie ayant été confectionnés, un travail d'élaboration des documents de synthèse prévisionnels est mis en place. La période retenue est le semestre. Le taux de TVA est de 20 %. Nous allons suivre cette entreprise.

Le bilan de début d'exercice se présente ainsi.

Actif		Passif	
Postes	**Montants**	**Postes**	**Montants**
Immobilisations brutes	800 000	Capital	790 000
Amortissements	160 000	Réserves	150 000
Immobilisations nettes	**640 000**	Report à nouveau	35 000
Stock de matières premières	90 000	**Capitaux propres**	**975 000**
Stock de produits finis	145 000	Emprunt	125 000
Clients (1)	275 000	Fournisseurs (4)	225 090
VMP (2)	215 000	Dettes fiscales et sociales(5)	65 000
Valeurs disponibles (3)	25 090	**Total**	**415 090**
Total circulant	**750 090**		
Total actif	**1 390 090**	**Total passif**	**1 390 090**

(1) Ces créances sont exigibles en janvier.

(2) Les valeurs mobilières de placement peuvent être assimilées à de la trésorerie potentielle car mobilisables rapidement en liquidités si nécessaire.

(3) La trésorerie de début d'exercice est de 25090 €. La démarche de prévision doit permettre d'en connaître le montant en fin de premier semestre.

(4) Ces dettes fournisseurs d'approvisionnement sont payables pour 148304 € en janvier, le solde de 76786 € en février.

(5) 21000 € sont issus des charges sociales du mois de décembre à régler en janvier. Le solde, soit 44000 €, correspond à la TVA due au titre du mois de décembre N – 1 et payable au mois de janvier N.

Figure 11-4 Le bilan de début d'exercice 01/01/… de la société Astuce.



Notre exemple partant du début de l'exercice de l'entreprise, il n'y a pas encore de comptes de charges et de produits. Les budgets de trésorerie sont déjà réalisés : des informations de calcul seront données au fur et à mesure de la démonstration.

Dans la démarche de constitution des budgets de trésorerie, il est préférable de commencer par le budget concernant les ventes (voir chapitre 10).

Le budget de trésorerie des encaissements des ventes

Ce budget fait le lien entre le budget commercial (voir chapitre 9) et les décalages liés aux délais consentis aux clients (voir chapitre 10).



Les délais accordés aux clients sont de 30 jours. Le budget des encaissements des ventes, réalisé à partir des prévisions des ventes et des délais d'encaissement des clients, se présente comme suit :

Éléments	janvier	février	mars	avril	mai	juin	Encaissables en juillet
Total prévisionnel	275 000 (1)	322 920 (2)	334 880	382 720	418 600	436 540	**424 580 (3)**
Total encaisse-ments 1er semestre	**2 170 660 €**						

(1) La créance client inscrite au bilan initial est à encaisser en janvier, puisque le délai d'encaissement est de 30 jours.

(2) Les ventes de janvier sont de 269100 € HT. Les encaissements de février correspondent à la facturation des ventes de janvier, soit 269100 € x 1,2 soit 322920 €.

(3) En fin de premier semestre, la somme de 424580 € correspond à la facturation (TTC) réalisée au titre des ventes de juin (HT). Elle devient une créance à encaisser en juillet.

Figure 11-5 Budget de trésorerie des encaissements des ventes, société Astuce, premier semestre.

Le montant du chiffre d'affaires prévisionnel du premier semestre s'obtient en additionnant les encaissements attendus de février à juillet (soit 2320340 €) qui correspondent à la facturation des ventes de janvier à juin. Les encaissements étant TTC, il convient de retrancher la TVA. Le chiffre d'affaires HT est donc de 1933533,33 € (2320240 € / 1,2) et sera à prendre en compte dans le compte de résultat prévisionnel.

Constat 1 : les encaissements attendus au titre du premier semestre représentent la somme de 2170660 €. Ce montant ne correspond pas à la somme des ventes de la même période.

Constat 2 : le montant des ventes ne peut pas être connu dans le budget des encaissements correspondant sans que soit effectué le retraitement indiqué ci-dessus.



Pour que le chiffre d'affaires (HT) corresponde à ses encaissements (TTC) d'une période donnée, il faudrait que les règlements soient au comptant, ce qui est rarement le cas.

Le budget de trésorerie des décaissements des achats

Ce budget fait le lien entre le budget des achats de marchandises ou des approvisionnements (voir chapitre 9) et les décalages liés aux délais consentis par les fournisseurs (voir chapitre 10).



La société Astuce fabriquant des produits finis, les achats sont donc des matières premières. Le mode de règlement est à 60 jours. Le budget des décaissements des approvisionnements, réalisé à partir des prévisions des approvisionnements et des délais de décaissements accordés par les fournisseurs, se présente comme suit :

Éléments	janvier	février	mars	avril	mai	juin	Décaissables en juillet et août
Total prévisionnel	148 304 € (1)	76 786 € (2)	95 680 € (3)	101 660 €	89 700 €	113 620 €	**185 380 € (4)**
Total encaisse-ments 1er semestre	**625 750 €**						

(1) La dette fournisseur, inscrite au bilan initial, est à décaisser pour 148304 € en janvier : elle correspond aux achats de novembre.

(2) La dette fournisseur inscrite au bilan initial est à décaisser pour 76786 € en février : elle correspond aux achats de décembre majorés de la TVA.

(3) Ce décaissement représente la facturation (TTC) des achats de janvier, soit (79733,33 € x 1,2). Le délai de règlement étant de 60 jours.

(4) En fin de semestre, la somme de 185380 €, due au titre de la facturation des achats de mai et juin devient une dette à décaisser en juillet pour les achats de mai et en août pour les achats de juin.

Figure 11-6 Budget de trésorerie des décaissements des approvisionnements, société Astuce.

Le montant des achats prévisionnels de matières premières du premier semestre s’obtient en additionnant les décaissements attendus de mars à août, soit 586040 €, qui correspondent à la facturation des achats de janvier à juin. Les décaissements étant TTC, il convient de retrancher la TVA. Les achats HT sont donc

de 488366,67 € (586040 / 1,2) et seront à prendre en compte dans le compte de résultat prévisionnel.

Constat 1 : les décaissements attendus au titre du premier semestre représentent la somme de 625750 €. Ce montant ne correspond pas à la somme des achats de cette période.

Constat 2 : le montant des achats ne peut pas être connu dans le budget des encaissements correspondant sans que soit effectué le retraitement indiqué ci-dessus.



Pour que les achats (HT) correspondent aux décaissements (TTC) d'une période donnée, il faudrait que les règlements soient au comptant, ce qui est rarement le cas.

Le budget de trésorerie des autres décaissements

Ce budget permet de prendre en compte tous les décaissements qui ne sont pas dus directement aux achats.



La société Astuce prévoit les décaissements comme suit :

Tableau 11-1 Le budget de trésorerie des autres décaissements, société Astuce.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Décaissables en juillet
Charges mensuelles (autres qu'achats) (1)	143520	143520	143520	155480	155480	155480	
Salaires nets	32000	32000	32000	34000	34000	34000	
Charges sociales (2)		20800	20800	20800	22100	22100	22100 (6)
Charges financières (3)			250			300	
Dettes sociales (4)	21000						
Annuité d'emprunt (5)		26500					
Total prévisionnel	**196520**	**222820**	**196570**	**210280**	**211580**	**211880**	**22100**

(1) Les charges mensuelles sont payables au comptant. Elles sont de 119600 € de janvier à mars, soit 143520 € TTC, puis de 129566,67 €, soit 155480 € TTC. Elles supportent la TVA.

(2) Les charges sociales représentent les charges salariales et patronales, elles sont décaissables le mois suivant.

(3) Ces décaissements représentent les intérêts dus à l'occasion d'un découvert. Ils sont calculés au trimestre.

(4) Les dettes sociales inscrites au bilan pour un montant de 21000 € sont décaissées en janvier. Elles représentent les charges sociales de décembre.

(5) L'annuité est composée du remboursement de l'emprunt pour 25000 € et de 1500 € d'intérêts.

(6) Ce montant correspond aux charges sociales du mois de juin payables en juillet.



Les charges mensuelles sont globalisées. Dans l'élaboration de prévisions budgétaires, il conviendrait de détailler les postes (voir chapitre 9).

Le budget de trésorerie des investissements

Ce budget permet de prendre en compte tous les décaissements liés aux immobilisations.



La société Astuce prévoit les investissements présentés dans le budget ci-dessous, à savoir une machine pour en remplacer une ancienne et un véhicule de livraison.

Tableau 11-2 Le budget des investissements, société Astuce.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Décaissables en juillet
Machines (1)	114400				65000		
Véhicules de livraison (2)		8352		6000			
Total prévisionnel	**114400**	**8352**	**0**	**6000**	**65000**	**0**	

(1) La machine a une valeur de 149500 € HT, soit 179400 € TTC. Elle est payable en deux fois : 114400 € en janvier, le solde de 65000 € en mai.

(2) Le véhicule de livraison a une valeur HT de 11960 €, soit 14352 € TTC. Il est payable en deux fois : 8352 € en février et 6000 € en avril.

Le budget de trésorerie des autres encaissements

Ce budget permet de prendre en compte tous les encaissements qui ne sont pas dus aux ventes.



Pour financer ses investissements, la société Astuce souscrira un emprunt et réalisera une augmentation de capital dans le semestre. De plus, une ancienne immobilisation sera vendue.

Tableau 11-3 Le budget de trésorerie des autres encaissements, société Astuce.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Décaissables en juillet
Cession d'immobilisation (1)	2990						
Augmentation de capital (2)		25000		15000			
Emprunt (3)	90000						
Produits des VMP (4)				**2500**			
Total prévisionnel	92990	25000	0	17500	0	0	

(1) L'immobilisation étant un vieux meuble de bureau très recherché serait vendue 2491,67 € HT. Il convient d'incorporer la TVA dans les encaissements, soit 2491,67 x 1,2 = 2990 €. Cette immobilisation d'une valeur d'origine de 2491,67 € est amortie à hauteur de 2000 €.

(2) L'augmentation de capital est de 40000 €. Elle sera versée en deux appels.

(3) Pour financer les immobilisations (machine : 150000 € et véhicule de livraison : 12000 €), un emprunt de 90000 € sera souscrit en décembre pour être versé en janvier sur le compte bancaire.

(4) Des intérêts financiers perçus sur les placements sont estimés à 2500 €.

Le budget de trésorerie de TVA

Prenant en compte les éléments soumis à la TVA, la société Astuce élabore son budget de trésorerie de TVA.


Exemple

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	en juillet
TVA collectée (1)	**54 318,33**	**55 813,33**	**63 786,67**	**69 766,67**	**72 756,67**	**70 763,33**	
TVA sur biens et services (2)	39 866,67	40 863,33	38 870,00	44 850,00	38 889,93	43 833,40	
TVA sur immobilisations (3)	29 900,00	2 392,00					
Crédit de TVA à déduire		15 448,33	2 890,33				
Total de TVA déductible	**69 766,67**	**58 703,67**	**41 760,33**	**44 850,00**	**38 889,93**	**43 833,40**	
TVA due (4)	-15 448,33	-2 890,33	22 026,33	24 916,67	33 866,73	26 929,93	
TVA à décaisser prévisionnelle (5) et (6)	**44 000**	**0,00**	**0,00**	**22 026,33**	**24 916,67**	**33 866,73**	**26 929,93 (7)**

(1) Les montants correspondent à la TVA issue des ventes du mois. Pour le mois de janvier, il convient d'ajouter la TVA collectée sur la cession d'immobilisation, soit une TVA sur ventes de 53820 € (260100 € x 1,2) + la TVA sur cession de 498,33 € (2491,67 € x 1,2). Pour le mois de février, les ventes sont de 279066,67 €, soit une TVA collectée de 55813,33 €.

(2) Les montants font référence à la TVA issue des achats du mois, additionnée à celle provenant des charges mensuelles ; pour janvier, les achats de marchandises sont de 79733,33 €, les charges mensuelles de 119600 €, soit un total de 199333,33 € et une TVA de 39866,67 € (199333,33 € x 0,2).

(3) La TVA déductible sur immobilisations provient respectivement des 149500 € de la machine acquise en janvier et des 11960 € du véhicule de livraison acquis en février.

(4) La TVA est exigible le mois suivant. Elle est calculée par différence entre TVA collectée et TVA déductible. Si la TVA due est négative, il s'agit d'un crédit de TVA, qui est déductible le mois suivant (voir flèches de janvier à février et de février à mars). C'est le cas en janvier et février. Si la TVA due est positive, elle sera à verser le mois suivant au Trésor public (voir flèche de mars à avril).

(5) Les 44000 €proviennent des dettes fiscales inscrites dans le bilan au début janvier.

(6) La TVA due au titre d'un mois est décaissable le mois suivant. Février est une situation particulière : en janvier, l'entreprise a dégagé un crédit de TVA : cette somme sera à déduire sur la TVA du mois suivant (voir chapitre 10).

(7) Cette somme est une dette payable en juillet.

Tableau 11-4 Le budget de trésorerie de TVA, société Astuce.



La TVA sur les véhicules de tourisme n’est pas déductible.

Le budget général de trésorerie



Les prévisions concernant la trésorerie mois par mois puis à fin juin sont désormais possibles.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissements	**367 990,00**	**347 920,00**	**334 880,00**	**400 220,00**	**418 600,00**	**436 540,00**
— sur ventes	275 000,00	322 920,00	334 880,00	382 720,00	418 600,00	436 540,00
— sur autres encaissements	92 990,00	25 000,00	0	17 500,00	0	0
Décaissements	**503 224,00**	**307 958,00**	**292 250,00**	**339 966,33**	**391 196,67**	**359 366,73**
— sur approvisionnements	148 304,00	76 786,00	95 680,00	101 660,00	89 700,00	113 620,00
— sur autres décaissements	196 520,00	222 820,00	196 570,00	210 280,00	211 580,00	211 880,00
— sur investissements	114 400,00	8 352,00	0	6 000,00	65 000,00	0
— sur TVA	44 000,00	0	0	22 026,33	24 916,67	33 866,73
Solde de trésorerie au titre du mois(1)	**- 135 234,00**	**39 962,00**	**42 630,00**	**60 253,67**	**27 403,33**	**77 173,27**
Trésorerie initiale (2)	25 090,00	- 110 144,00	- 70 182,00	- 27 552,00	32 701,67	60 105,00
Situation de trésorerie (3)	**- 110 144,00**	**- 70 182,00**	**- 27 552,00**	**32 701,67**	**60 105,00**	**137 278,27 (4)**

(1) Le solde de trésorerie au titre du mois met en évidence l'excédent ou le manque de liquidités généré pendant le mois : il se calcule par différence entre les encaissements et les décaissementsprévisionnels.

(2) La trésorerie initiale provient début janvier des liquidités inscrites dans l'actif du bilan. Pour les autres mois, de la situation de trésorerie du moisprécédent.

(3) La situation de trésorerie permet de connaître la trésorerie attendue. Elle s'obtient par addition de la trésorerie initiale du mois (2) avec le solde de trésorerie au titre du mois (1). Pour février, le solde initial correspond à la situation de trésorerie de finjanvier.

(4) La dernière situation de trésorerie représente la trésorerie de fin de période. Il est possible de la réguler en fonction des objectifs de trésorerie définis par l'organisation (voir exemple ci-dessous ainsi que le chapitre12).

Tableau 11-5 Le budget général de trésorerie, société Astuce.

Constat 1 : la situation de trésorerie prévisionnelle de fin de semestre est plus favorable qu'en début de semestre.

Constat 2 : la variation de trésorerie se calcule par différence entre les situations de janvier et juin.

Constat 3 : les situations de trésorerie sont très diverses d'un mois à l'autre.

Constat 4 : l'acquisition des immobilisations affecte le niveau de trésorerie dans la mesure où son financement n'est pas entièrement réalisé par des apports externes (emprunt et augmentation de capital) et que ceux-ci ne coïncident pas dans le temps avec le besoin de financement. En janvier, la situation de trésorerie prévisionnelle de – 110144 € est essentiellement due au premier versement concernant l'acquisition de la machine d'un montant de 114400 €. Pour éviter cette situation, il serait possible de reporter cet investissement dans le semestre, d'autant que l'entreprise a les moyens financiers de le faire, sa trésorerie finale étant très supérieure à la valeur d'acquisition de la machine.

Constat 5 : les prévisions de trésorerie sont indispensables pour appréhender et gérer en amont les situations de trésorerie, qu'elles soient positives ou négatives. Cette régulation faite dans le *plan de trésorerie* sera d'autant plus efficace qu'elle sera anticipée.



Une démarche budgétaire performante implique de réaliser, après le budget de trésorerie, un plan de trésorerie afin de prévoir des régulations pertinentes.

Des *régulations de trésorerie* sont possibles pour agir au quotidien sur la trésorerie négative ou positive. De nombreux moyens existent (voir chapitre 12). Cette démarche de régulation permet d'élaborer le *plan de trésorerie*. Les hypothèses de régulation peuvent être externes, par le recours à des prêts de court terme ou à des concours bancaires, la mobilisation d'effets de commerce, mais aussi internes, en repoussant des décaissements : augmentation des crédits fournisseurs, réduction ou report de dépenses ; en avançant des encaissements : notamment par la réduction des crédits clients, ou bien encore par la mobilisation des valeurs mobilières de placement (VMP), le recours au compte de l'exploitant, etc.

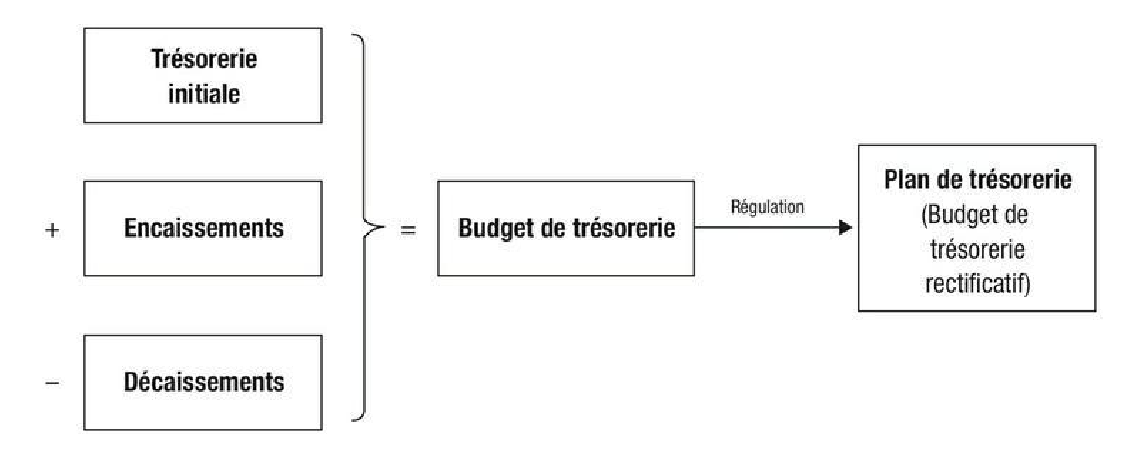


Figure 11-7 Le plan de trésorerie.



Le plan de trésorerie correspond au budget de trésorerie rectificatif.



Connaissant sa situation prévisionnelle de trésorerie, déficitaire pour les mois de janvier, février et mars, le responsable de la société Astuce compte réguler cette situation en mobilisant une partie des valeurs mobilières de placement. L'objectif est de disposer en fin de mois d'une trésorerie positive d'environ 10000 €. Le plan de trésorerie est réalisé. Il est présenté ci-dessous.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Solde de trésorerie au titre du mois (1)	- 135 234,00	39 962,00	42 630,00	60 253,67	27 403,33	77 173,27
Trésorerie initiale (4)	25 090,00	9 856,00	9 818,00	12 448,00	11 701,67	9 105,00
Situation de trésorerie	- 110 144,00	49 818,00	52 448,00	72 701,67	39 105,00	86 278,27
Utilisation VMP (2)	120 000,00	0	0	0	0	0
Nouvelle situation de trésorerie régulée (3)	9 856,00	49 818,00	52 448,00	72 701,67	39 105,00	86 278,27
Reconstitution VMP (5)	0	40 000,00	40 000,00	61 000,00	30 000,00	75 000,00
Nouveau solde de trésorerie (6)	9 856,00	9 818,00	12 448,00	11 701,67	9 105,00	11 278,27 (9)
Valeur des VMPen portefeuille avant utilisation (7)	215 000,00	95 000,00	135 000,00	175 000,00	236 000,00	266 000,00
Valeur des VMP en portefeuille après utilisation (7)	95 000,00	135 000,00	175 000,00	236 000,00	266 000,00	341 000,00 (8)

(1) Les informations du budget de trésorerie (tableau 11-5) sont reprises.

(2) Pour faire face à la trésorerie prévisionnelle négative de janvier, 120000 € de VMP sont mobilisées.

(3) La nouvelle trésorerie régulée s'obtient en additionnant à la première situation de trésorerie prévisionnelle le montant des VMP mobilisées. Dans le cas de janvier : 9856 € = – (110144 € + 120000 €) de VMP.

(4) La situation de trésorerie de début de mois reprend le nouveau solde de trésorerie régulé si nécessaire.

(5) Lorsque la nouvelle situation de trésorerie régulée est supérieure à l'objectif de trésorerie de 10000 €, il est possible de reconstituer le portefeuille de VMP. La trésorerie « nouveau solde » doit être proche de 10000 €.

(6) Le nouveau solde de trésorerie est obtenu par soustraction de la nouvelle situation de trésorerie régulée le montant des VMP reconstituées le cas échéant. À la fin du semestre, ce solde correspond à la valeur qui serait inscrite au bilan en fin juin pour les disponibilités.

(7) La valeur inscrite en janvier correspond à la valeur du portefeuille dans le bilan initial, soit 215000 €. Tous les mois, le montant de VMP disponible à la fin du mois précédent est affecté du prélèvement ou de la reconstitution. Pour février, l'entreprise dispose de 95000 € de VMP de fin janvier, auxquels elle ajoute les 40000 € de reconstitution de portefeuille.

(8) Ce solde correspond au montant des VMP à inscrire au bilan à fin juin.

(9) Ce solde de 11278, 27 € correspond à la trésorerie disponible fin juin. La variation de trésorerie est donc de -13811,73 €, soit la différence entre les 25090 € inscrits dans le bilan initial et les 11278,27 € de situation de trésorerie après régularisation.

Tableau 11-6 Le plan de trésorerie (budget de trésorerie rectificatif), société Astuce.



L'arbitrage de trésorerie dépend des objectifs définis, que ce soit en termes de liquidités disponibles immédiatement comme de placements de court terme à réaliser.

Le budget de trésorerie étant effectué, il est possible de construire les deux documents de synthèse prévisionnels. Commençons par le compte de résultat.

La trésorerie et la prévision des documents de synthèse

Le compte de résultat, en l'espèce prévisionnel, ne concernant que l'activité d'une année, il est logique de commencer par lui.

Le compte de résultat prévisionnel



Avec les éléments calculés pour la société Astuce, il est présenté ci-dessous.

Charges		Produits	
Postes	Montants	Postes	Montants
Achat d'approvisionnement (1)	488 366,67	Production vendue (8)	1 933 533,33
Variation des stocks (2)	20 000,00	Production stockée (9)	- 35 000,00
Charges diverses(3)	747 500,00		
Salaires nets (4)	198 000,00		
Charges sociales (4)	128 700,00		
Dotations aux amortissements (5)	30 000,00		
Charges financières (6)	2 050,00	Produits financiers (10)	2 500,00
Valeur comptable des éléments cédés (7)	491,67	Produits de cession (11)	2 491,67
Total charges	**1 615 108,34**	**Total produits**	**1 903 525,00**
Résultat (12)	**288 416,67**	**Résultat**	
Total général	**1 903 525,00**	**Total général**	**1 903 525,00**

(1) Cette somme représente l'ensemble des achats du premier semestre, soit 488366,67 € : janvier, 79733,33 € ; février, 84716,67 € ; mars, 74750 € ; avril, 94683,33 € ; mai, 64833 € ; juin, 89600,33 €.

(2) La variation des stocks traduit la différence entre le stock de début de période (stock initial) et le stock final prévisionnel de la période. Les achats de matières premières n'ont pas été suffisants, il a fallu prélever pour 20000 € lors du processus de production. La consommation de matières du premier semestre est donc de 508366,67 €. Cette variation de 20000 € se retrouve dans le bilan (figur e 11-9) par une diminution du stock final.

(3) Les charges diverses correspondant aux 119600 € pendant les trois premiers mois, puis aux 129566,67 € pour les trois mois suivants.

(4) Les salaires nets mensuels sont de 32000 €, les charges sociales salariales et patronales de 20800 €, soit un total respectif de 198 00 € et 128700 €.

(5) Les dotations aux amortissements sont de 30000 € pour un semestre.

(6) Les charges financières correspondent aux 250 € et 300 € liés à des intérêts de découverts et aux 1500 € concernant les intérêts d'emprunt lors de paiement de l'annuité de 26500 € de février (tableau 11-1).

(7) Cette valeur correspond à la valeur comptable nette de l'immobilisation vendue, soit 491,67 € (2491,67 € - les 2000 € d'amortissement) (valeur comptable des éléments d'actif cédés, compte 675). Seul son prix de vente a été pris en compte dans la trésorerie.

(8) Cette somme correspond au chiffre d'affaires de ventes de produits finis de la période concernée. Les ventes (HT) prévues sont respectivement, pour janvier, de 269100 € ; février, 279066,67 € ; mars, 318933,33 € ; avril, 343833,33 € ; mai, 363783,33 € ; juin, 353816,67 €.

(9) Comme pour les matières premières, il n'y a pas nécessairement adéquation entre la production et les ventes de produits finis. Dans le cas présent, 35000 € de produits finis ont été prélevés dans les stocks pour être vendus. Cette variation de stocks trouvera sa contrepartie dans le bilan prévisionnel de fin de période (figure 11-9).

(10) Cette somme correspond aux produits reçus en avril (tableau 11-3).

(11) La valeur de vente de l'immobilisation vendue correspond à un produit exceptionnel (produit de cession des éléments d'actif, compte 775). La différence entre cette somme et la valeur nette comptable est une plus-value dans ce cas (voir chapitre 4).

(12) Le résultat prévisionnel est reporté dans le bilan prévisionnel (voir chapitre 1).

Figure 11-8 Le compte de résultat prévisionnel de la société Astuce, premier semestre.



Le compte de résultat comporte les charges et les produits de la période (HT) sans prendre en compte la notion d'encaissement ou de décaissement. Certains éléments d'activité ne sont pas considérés dans la trésorerie, pour exemple : la valeur comptable des éléments d'actif cédé, les dotations aux amortissements.

Le compte de résultat prévisionnel étant réalisé, il convient d'élaborer le *bilan prévisionnel*.

Le bilan prévisionnel



Avec les éléments calculés pour la société Astuce, il est présenté ci-dessous.

Actif		Passif	
Postes	**Montants**	**Postes**	**Montants**
Immobilisations brutes (2)	958 968,33	Capital (11)	830 000,00
Amortissements (3)	188 000,00	Réserves (12)	150 000,00
Immobilisations nettes	**770 968,33**	Report à nouveau (12)	35 000,00
Stock de matières premières (4)	70 000,00	Résultat (1)	288 416,67
Stock de produits finis (4)	110 000,00	**Capitaux propres**	**1 303 416,67**
Clients (5)	424 580,00	Emprunt (8)	190 000,00
VMP (6)	341 000,00	Fournisseurs (9)	185 380,00
Valeurs disponibles (7)	11 278,27	Dettes fiscales et sociales (10)	49 029,93
Total actif circulant	**956 858,27**	**Total dettes**	**424 409,93**
Total actif	**1 727 826,60**	**Total passif**	**1 727 826,60**

(1) Le résultat issu de l'activité est reporté dans les capitaux propres (voir chapitre 1).

(2) Les immobilisations brutes inscrites au bilan pour le somme de 958968,33 € représentent les 800000 € de début de période, additionnés des investissements de 149500 € pour la machine et des 11960 € du véhicule et soustraits de la sortie de l'immobilisation pour sa valeur brute comptable de 2491,67 € (c'est-à-dire sa valeur d'achat).

(3) Les amortissements représentent les amortissements antérieurs de 160000 € complétés des dotations 30000 € de la période inscrites dans le compte de résultat et diminué des 2000 € d'amortissement de l'immobilisation cédée (ces amortissements ne doivent plus figurer dans le bilan).

(4) Le bilan prend en compte la situation des stocks à une date donnée. Étant à la fin de la période considérée, on parlera de stocks finaux. En ce qui concerne le stock de matières premières, en début de semestre le montant était de 90000 €, le compte de résultat prend en compte une variation de 20000 €. La consommation étant de 508366,67 €, supérieure aux 488366,67 €des achats, le stock a donc diminué de 20000 €. Le stock de produits finis enregistre une valeur de 110000 € à la place des 145000 € initiaux. Cette différence de 35000 € inscrite dans le compte de résultat met en évidence que les ventes sont supérieures à la production, qui est de 1898533,33 €, soit 1933533,33 € de chiffres d'affaires – 35000 € de variation des stocks.

(5) Cette créance est expliquée dans le budget de trésorerie des encaissements des ventes, en figure 11-5.

(6) La situation de ce compte provient de l'arbitrage expliqué et calculé dans le budget de trésorerie rectificatif en tableau 11-6.

(7) Cette somme disponible sur le compte bancaire provient de l'arbitrage de trésorerie réalisé et expliqué dans le budget de trésorerie rectificatif en tableau 11-6.

(8) Les emprunts en début de semestre étaient de 125000€. Àla fin du premier semestre, ils sont de 190000€. Cette somme s'explique par le prêt de 90000€ qui sera à souscrire en janvier (tableau11-3), diminué d'un remboursement de 25000€ (tableau11-1).

(9) Les dettes fournisseurs proviennent des achats qui ne seraient pas encore payés comme expliqué en figure 11-6.

(10) Cette dette provient de la somme de 22100 € due au titre des charges sociales à payer (voir tableau 11-1) et des 26929,93 € de TVA à payer (voir tableau 11-4).

(11) Le capital était de 790000 €. Il augmentera de 40000 € pendant le semestre.

(12) Les réserves et le report à nouveau ne changent pas. Il faudra attendre la répartition du résultat en fin d'exercice.

Figure 11-9 Bilan prévisionnel de la société Astuce à la fin du premier semestre N.

Constat 1 : la variation de trésorerie prévisionnelle après arbitrage serait de 14480 €, soit la différence entre les valeurs disponibles de 25090 € en début de semestre et les 10610 € en fin de semestre.

Constat 2 : les VMP augmenteraient de 128000 €, elles passeraient de 215000 € en début d'exercice à 343000 € prévus en fin de semestre.

Constat 3 : les liquidités sont représentées par la somme disponible en trésorerie ; pour autant, dans une vision globale du potentiel mobilisable, il est possible de prendre aussi en compte les VMP. Ainsi, pour l'entreprise, les sommes mobilisables étaient de 240090 € en début d'exercice (215000 de VMP + 25090 de trésorerie), elles seraient de 353610 € en fin de semestre, soit une augmentation potentielle de 113520 €.



Afin de coller au plus près à leur activité, les organisations de toutes natures peuvent être amenées à réaliser ces situations d'états prévisionnels en fonction de la période la plus pertinente.

DANS CE CHAPITRE

Connaître les principaux dispositifs de crédits de trésorerie

•

Utiliser les outils de gestion de trésorerie

•

Appréhender les méthodes de régulation en cohérence avec les objectifs de trésorerie

Chapitre 12
Le suivi quotidien et l'anticipation de la trésorerie

Ce chapitre a vocation à vous proposer des outils de suivi quotidien de votre trésorerie en temps réel, en la distinguant de la dimension prévisionnelle (voir les chapitres 10 et 11). Vous serez capable de prendre en compte la relation entre l'activité de l'organisation et les besoins en trésorerie qu'elle nécessite, ces derniers impliquant une régulation quotidienne dans le respect des objectifs de l'entreprise. En effet, même en période de croissance, génératrice de chiffre d'affaires, les entreprises ont besoin de financer leurs investissements, leur développement, les décalages entre la facturation clients et le règlement de ces derniers. Le gestionnaire est attentif à l'identification des causes de variations de la trésorerie et à son contrôle. La gestion de trésorerie est l'étape ultime du processus budgétaire (voir chapitre 9).

La notion de trésorerie

La trésorerie est la partie immergée de ce que présente l'entreprise à ses partenaires comme conséquence de son activité et de la gestion qui en a été faite. Elle est le témoin effectif des engagements financiers inscrits au préalable dans les budgets opérationnels et d'investissements. La situation de la trésorerie n'est pas autonome, elle ne fait que constater l'état des liquidités à une date donnée. En ce sens, elle est un précieux indicateur quant à la capacité de l'entreprise à maîtriser son processus budgétaire. Une organisation qui n'aurait pas réalisé un budget préalable doit au minimum assurer le suivi de sa trésorerie. Afin d'être réactive, la gestion de trésorerie s'inscrit dans une période de référence de court ou très court terme pertinente au regard de l'activité et des objectifs visés. Dans une perspective financière, la période de référence peut être la journée, l'heure, la minute, voire la seconde. Certaines opérations de trésorerie sont réalisées avec une réactivité « très » inférieure à la

seconde. Pour rester plus près du quotidien des organisations, la période de référence raisonnable s'étend de la journée au mois.



La gestion de la trésorerie est primordiale à la pérennité de l'entreprise. Elle s'inscrit en bout de course du processus budgétaire. Dans l'hypothèse où les budgets ne sont pas réalisés par l'organisation, le suivi de trésorerie est pour autant indispensable.

Les objectifs de la gestion de trésorerie

Le niveau de trésorerie d'une entreprise, d'une organisation, comme d'ailleurs d'un ménage, ne doit pas, sauf intention particulière, être négatif ou trop excédentaire :

- **En cas de trésorerie insuffisante, source de découvert potentiel, des crédits de court terme peuvent être mobilisés.** Ils font l'objet de coûts, représentés par des intérêts débiteurs inscrits dans les charges financières et des prestations bancaires constituant en comptabilité des services externes. Ces coûts appelés agios sont enregistrés dans le compte de résultat. Pour sa part, la trésorerie s'inscrit dans les valeurs disponibles à l'actif du bilan lorsqu'elle est excédentaire, au passif lorsqu'elle est déficitaire ;
- **L'excédent de trésorerie représente un manque à gagner pour l'organisation.** Les intérêts obtenus s'inscrivent dans les produits financiers du compte de résultat.

Une trésorerie déficitaire ne permet pas de faire face aux engagements de court terme, une trésorerie excédentaire indique qu'elle n'est pas correctement suivie et que l'argent « dort » inutilement et ne fructifie pas.

Afin d'éviter ces deux situations déséquilibrées, le gestionnaire de trésorerie se voit confier différentes missions :

- **Tendre vers le « zéro trésorerie »,** en assurant un arbitrage permanent entre les encaissements, source potentielle d'excédents, et les décaissements, sources potentielles de découvert ;
- **Garantir la solvabilité à court terme** pour faire face aux engagements pris dans le cadre des budgets ;

- **Rechercher les financements** répondant le mieux aux besoins ;
- **Optimiser le résultat financier** par le jeu permanent entre le placement des excédents et l'octroi de crédits.

Ainsi, la mission du gestionnaire de trésorerie est délicate : une démarche saine doit faire correspondre les besoins de long terme, le plus souvent des investissements, avec des ressources de même type : capitaux propres (capital, réserves, compte de l'exploitant) ou étrangers (emprunt). De même, les besoins de court terme doivent être financés soit par l'excédent des ressources de long terme, appelé fonds de roulement (voir chapitre 7), soit par des crédits de court terme ou par la mobilisation de placements disponibles. Des outils de suivi sont donc indispensables pour aider le gestionnaire.



La difficulté principale pour le gestionnaire de trésorerie, forme de quadrature du cercle, est de faire correspondre les besoins de financement avec des ressources de financement qui n'ont pas nécessairement la même durée.



Une entreprise peut être dans l'obligation de recourir à des crédits de court terme, bien qu'ayant potentiellement la capacité à se financer. Cette distorsion de situation provient de la différence temporelle entre les besoins et les ressources.



La gestion de trésorerie, notamment dans de grandes entreprises, peut aussi chercher à couvrir deux types de risque : le risque de taux généré par la variation du « loyer de l'argent » sur les marchés financiers, tant en ce qui concerne les sommes placées qu'empruntées ; le risque de change dû à la modification de la parité entre les monnaies du client et du fournisseur. Ce dernier risque concerne aussi les petites et moyennes entreprises travaillant avec l'étranger.

La trésorerie comme indicateur clé de la solvabilité

L'étude de la santé financière d'une organisation, d'un ménage, privilégie l'analyse de la trésorerie au moins dans une première approche. Plusieurs questions sont à se poser :

- De quelle nature sont les déficits constatés ? Conjoncturels ou structurels ?

- Comment ces déficits ont-ils été traités ?
- Quelles sont les origines des excédents ? Quelle a été leur destination ?
- Quelles sont les répercussions sur la trésorerie, des choix stratégiques ou opérationnels effectués par l'intermédiaire des budgets ?
- Quels sont les arbitrages réalisés, notamment dans les moyens de trésorerie mis en œuvre ?

Toutes ces interrogations sont fondées et reposent sur le couple sécurité-rentabilité. Une gestion en « bon père de famille » minimise le risque, mais aussi la rentabilité. La trésorerie et sa gestion sont d'excellents indicateurs quant aux objectifs du gestionnaire.



Une confusion est souvent faite entre la notion de trésorerie, déficitaire ou excédentaire, et celle de résultat, bénéfice ou perte. La trésorerie fait le constat des liquidités disponibles à une date ou pendant une période donnée. Le résultat traduit le solde de l'activité, c'est-à-dire la différence entre les produits et les charges inscrits dans le compte de résultat. Bien entendu, un résultat positif indique une forte probabilité d'excédent de trésorerie, mais la relation n'est pas automatique. Pour exemple, une augmentation du chiffre d'affaires peut entraîner une détérioration de la trésorerie. Il ne faut pas confondre la situation de trésorerie traduisant la capacité à faire face à ses engagements de court terme et la solvabilité indiquant la capacité à faire face aux dettes.



Les liquidités dont dispose une organisation sont inscrites dans son bilan. Pour autant, rien n'en indique les origines. S'agit-il de liquidités résultant d'encaissements issus de l'activité ou bien ont-elles été obtenues par des négociations dans le cadre de la gestion de trésorerie ? Ainsi, une trésorerie même positive ne permet pas, au moins à court terme, de savoir si l'organisation a des difficultés de trésorerie. Il est intéressant pour les partenaires d'avoir plus d'informations. Ces dernières sont dites hors bilan.

Le rapprochement bancaire

En fin d'une période de référence, le solde de la trésorerie calculé dans le compte banque (512) de l'entreprise et celui inscrit sur le relevé du compte bancaire envoyé par l'organisme bancaire ne sont pas les mêmes. Il convient d'en comprendre les raisons afin

d’anticiper et d’ajuster les encaissements comme les décaissements. Le *rapprochement bancaire* consiste en la compréhension des différences de soldes afin de déterminer un solde identique entre le compte banque dans l’entreprise et celui indiqué sur le relevé bancaire. Les différences ont deux origines :

- **Certaines opérations ne sont pas connues ou pas encore prises en compte dans la comptabilité de l’entreprise avant la réception du relevé de banque.** Par exemple : les produits financiers reçus, les charges financières versées à des tiers, les virements débiteurs ou créditeurs non attendus, les services bancaires facturés, etc. ;
- **Certaines opérations ne sont pas connues ou pas encore prises en compte dans le relevé bancaire envoyé par la banque.** Par exemple : les dépôts de chèques, d’effets de commerce, les émissions de chèques non encore décaissés, etc.

Il est nécessaire de rapprocher les sommes (rechercher d’où viennent les différences) afin de connaître précisément le montant dont l’organisation dispose réellement, une fois prises en compte les informations émanant de chaque entité.



Les dates de valeur appliquées par les banques affectent aussi la correspondance entre les soldes : une date de valeur est une date à laquelle une somme est effectivement débitée ou créditée sur un compte par la banque. Cette date ne coïncide pas forcément avec celle de l’opération de dépôt, de paiement ou de retrait. En imaginant que toutes les opérations soient prises en compte dans la comptabilité de l’entreprise comme à la banque, un simple décalage de dates peut venir perturber l’égalité : pour exemple, le dépôt d’un chèque, dit « sur place », n’est pris en compte sur le relevé bancaire qu’un jour après (J+1), alors qu’il est inscrit dans la trésorerie de l’entreprise le jour où il est porté à l’encaissement.



Examinons un *rapprochement bancaire*, en nous plaçant du côté de l’organisation.



Par souci de simplification, cet exemple ne prend pas en compte l’application des dates de valeur.

La société Aspir a réalisé les opérations de trésorerie suivantes pendant la semaine 37. Les informations ci-dessous sont issues de la

comptabilité de l’entreprise.

Solde de début semaine 37	3500
Chèque à l’ordre d’un fournisseur	2000
Prélèvement EDF	400
Effet à l’escompte	1800
Réception d’un virement client	2000
Intérêts reçus sur des placements	250
Virement en faveur d’un fournisseur	1200
Remise de chèques (client)	4000
Prélèvement d’une annuité pour remboursement d’emprunt	2500
Frais de tenue de compte trimestriel	50
Virement de notre part pour un remboursement auprès d’un client	260
Remise d’un chèque (client)	1500

Déterminons le *solde du compte banque* (512) tel qu’il apparaît dans l’entreprise Aspir en fin de semaine 37.

À la même date, le solde inscrit sur le relevé bancaire consulté en ligne est créditeur de 5970 €. Il convient de préciser que les sommes figurant dans le compte bancaire de l’organisation et le relevé bancaire adressé par la banque fonctionnent en sens inverse. Une somme inscrite au crédit dans le compte banque de l’entreprise est pointée au débit sur l’extrait de compte envoyé par la banque. Il s’agit de la réciprocité des comptes : l’entreprise est un client pour la banque. De la même façon, les soldes sont opposés : un solde débiteur dans la comptabilité de l’entreprise est créditeur à la banque, puisque les opérations sont enregistrées dans le sens opposé entre les deux entités.

Tableau 12-1 Compte banque dans la comptabilité de l’entreprise Aspir, semaine 37.

	Débit (1)	**Crédits (2)**
Solde de début septembre	**3 500**	
Chèque à l’ordre d’un fournisseur		2 000
Prélèvement EDF		400
Effet à l’escompte	1 800	

Réception d'un virement client	2 000	
Intérêts reçus sur des placements	250	
Virement en faveur d'un fournisseur		1 200
Remise de chèques	4 000	
Prélèvement d'une annuité pour remboursement d'emprunt		2 500
Frais de tenue de compte trimestriel		50
Virement de notre part pour un remboursement auprès d'un client		260
Remise d'un chèque en fin de semaine	1 500	
Total des mouvements	**13 050 €**	**6 410 €**
Solde théorique en fin de semaine 37	**6 640 € (3)**	

(1) Les débits correspondent à des encaissements.

(2) Les crédits correspondent à des décaissements.

(3) La différence entre les débits (entrées de liquidités) et les crédits (sorties de liquidités) donne, dans la comptabilité de l'entreprise Aspir, un solde théoriquement débiteur, donc positif, de 6640 €.

Pour l'entreprise Aspir, il y a donc une différence à expliquer de 670 € (6640 € – 5970 €).



Il y a une inversion entre la notion de débit et de crédit entre le compte banque dans l'entreprise et le relevé bancaire présenté par la banque. Le solde créditeur à la banque indique que l'entreprise Aspir a un solde positif. À l'inverse, un solde débiteur à la banque est synonyme de solde négatif.

Après étude du relevé bancaire, certaines informations ne correspondent pas entre la banque et l'entreprise Aspir :

- La banque n'a pas encore pris en compte la remise de chèque de 1500 € en fin de semaine 37 ;
- L'entreprise n'a pas pris en compte un virement client d'une valeur de 800 €, un prélèvement pour installation de la connexion Internet pour la somme de 60 €, des intérêts trimestriels de 90 € concernant des placements.

Le rapprochement bancaire peut désormais être réalisé en partant du solde théorique du compte banque, afin de justifier l'écart entre les

deux soldes.



Il convient d'être vigilant lors du rapprochement bancaire, des erreurs peuvent être commises par les deux partenaires.

	Débits	Crédits
Solde théorique en fin de semaine 37	**6 640 €**	
Virement client	800 (1)	
Prélèvement pour installation de la connexion Internet		60 (2)
Intérêts trimestriels en notre faveur	90 (1)	
Solde rapproché en fin de semaine 37	**7 470 € (3)**	

(1) Le virement et les intérêts perçus viennent augmenter les liquidités de l'entreprise et sont donc inscrits au débit du compte banque dans l'entreprise.

(2) Le prélèvement vient diminuer les liquidités de l'entreprise et s'inscrit donc au crédit du compte banque de l'entreprise.

(3) Le solde après rapprochement est de 7470 € pour la société Aspir.

Figure 12-1 Régularisation du solde dans la gestion de l'entreprise Aspir.

Il est possible de procéder à une vérification :

- Le solde du relevé bancaire était de 5970 € avant rapprochement. Une fois prise en compte la remise de chèque de 1500 €, le solde est de 7470 €, (5970 + 1500) ; il correspond au solde rapproché dans l'entreprise Aspir ;
- La différence des soldes avant rapprochement entre l'entreprise et le relevé bancaire est de 670 €. Il est possible de retrouver cette différence à partir des régularisations :
  les 1500 € déjà pris en compte dans le compte banque de l'entreprise augmentent temporairement les liquidités disponibles par rapport au relevé bancaire ; ni les encaissements de 800 € et 90 €, ni le décaissement de 60 € ne sont pris en compte avant le rapprochement dans le compte banque de l'entreprise.

D'où, une différence de solde de 670 €, qui correspond à 1500 – 800 – 90 + 60.



L'objectif du rapprochement bancaire est de mettre à jour la comptabilité de l'entreprise uniquement. Les écritures dites de

rapprochement bancaire sont expliquées dans *La Comptabilité pour les Nuls*.



Le relevé bancaire est un document provenant de la comptabilité de la banque. De ce fait, les opérations portées en crédit correspondent à des liquidités appartenant au client : pour la banque, il s'agit d'une dette, placée logiquement au passif de son bilan. Pour le client, c'est une créance placée à l'actif du compte banque (512). À l'inverse, les opérations portées en débit sur le relevé bancaire correspondent à l'utilisation des liquidités par le client. À chaque sortie d'argent, le solde client est mis à jour : il est créditeur s'il reste des liquidités sur le compte, débiteur dans l'autre cas. Il y a donc un effet miroir dans le fonctionnement comptable entre la banque et son client : la dette de l'un est la créance de l'autre.

Les principaux crédits de trésorerie

Les organisations ayant besoin de liquidités de court terme peuvent faire appel à différents types de crédits de trésorerie. Ceux-ci se distinguent des emprunts consentis lors d'investissements (voir chapitre 17) et peuvent être classés selon leur origine : non bancaire ou bancaire.

La figure ci-dessous permet de synthétiser les différents crédits de trésorerie auxquels les organisations peuvent avoir recours.

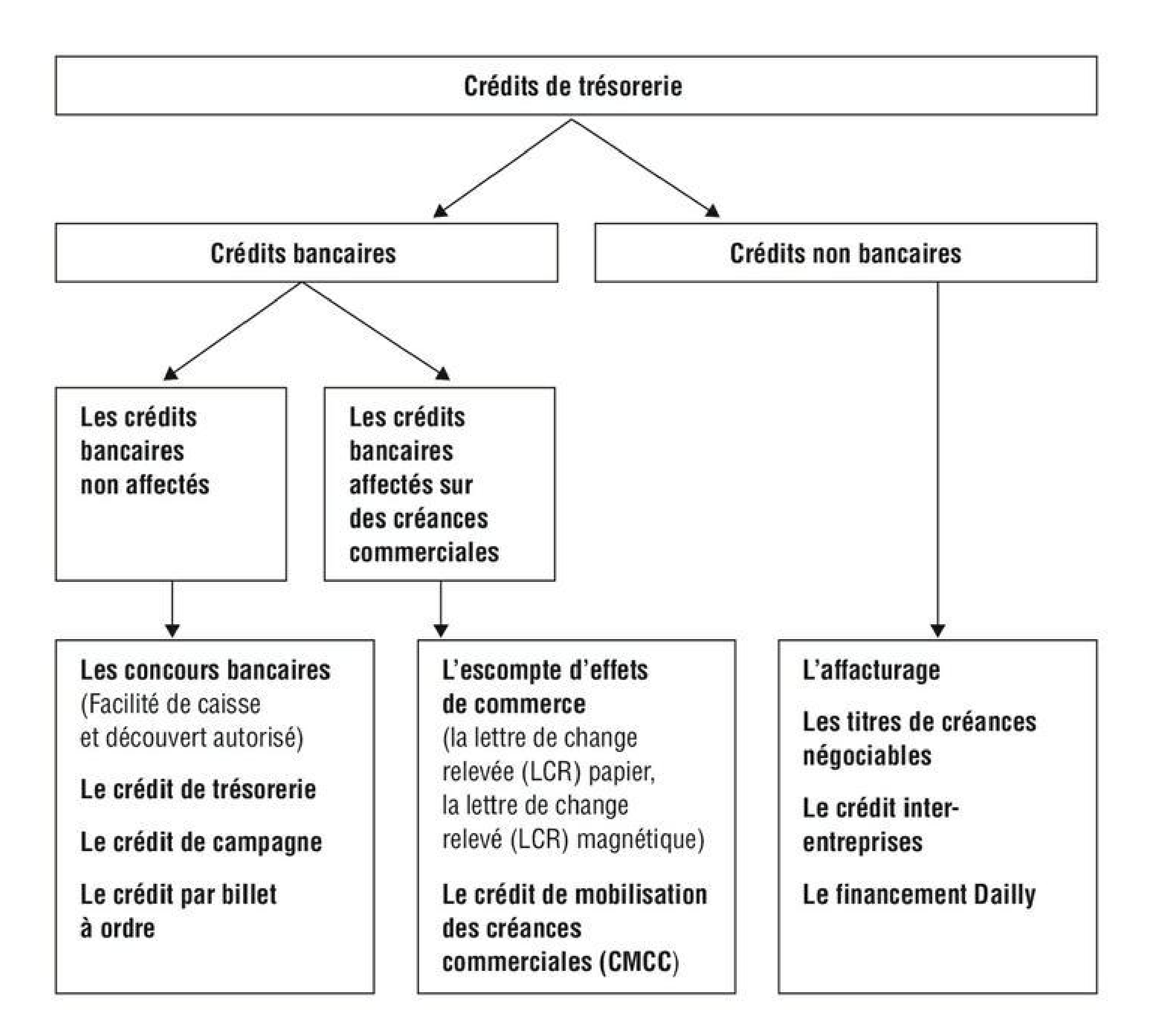


Figure 12-2 Différents types de crédit de court terme.



Observations : dans les exemples présentés, les taux d'intérêt sont à prendre avec prudence. Ils peuvent varier fortement en raison du contexte économique. Il convient de les prendre comme élément de démonstration dans les calculs.

Les crédits bancaires

Les *crédits bancaires* sont accordés afin de régulariser, sur un compte courant, une situation déficitaire, ou de l'anticiper.

Les crédits bancaires non affectés

Les *crédits bancaires non affectés* permettent aux entreprises de réguler leur trésorerie sans justifier d'une affectation précise. Ils doivent toutefois être argumentés auprès de l'organisme de prêt. Ils

sont de plusieurs types : les concours bancaires, le crédit de trésorerie, le crédit de campagne, le crédit par billet à ordre.

Les *concours bancaires*, destinés au compte courant afin de donner des facilités de court terme. Il s'agit de la forme la plus utilisée au quotidien car elle est très souple dans le temps et adaptable quant aux montants mis en œuvre. C'est la formule privilégiée pour les ajustements temporaires.

Son principal inconvénient est en le coût. Les concours bancaires sont de deux natures : les *facilités de caisse*, qui permettent de faire face aux décalages entre les encaissements et les décaissements. Elles peuvent être accordées sans formalisation eu égard aux relations entre la banque et l'organisation demandeuse ; les *découverts autorisés*, faisant l'objet d'un contrat écrit et dont l'objet est de pallier une insuffisance normalement temporaire de fonds de roulement ou d'un besoin en fonds de roulement trop élevé sur une courte période. Examinons le coût généré par leur utilisation.



Une entreprise, en raison du retard de règlement d'un de ses clients, a eu un manque d'une rentrée en trésorerie de 25000 €. Cette situation non anticipée a donné lieu à un découvert de 15000 € sur une durée de 5 jours. Le taux non négocié de la facilité de caisse est de 17 % l'an.

La méthode de calcul général des intérêts à devoir est la suivante :

Intérêts =

[(Valeur nominale x Taux) x (Jours de découvert / Jours année bancaire)]

Pour l'entreprise, les intérêts dus sont de 35,42 €, soit [(15000 € x 0,17) x (5 / 360)].

Cette somme sera prélevée sur son compte comme intérêts débiteurs.

La méthode des nombres permet de calculer rapidement les intérêts sur plusieurs périodes au même taux.



Une entreprise a eu plusieurs découverts dans le mois précédent. Le taux d'intérêt annuel de ces découverts bancaires est de 13 % l'an. Les sommes en jeu sont les suivantes : 40000 € pendant 20 jours, 36000 € pendant 10 jours et 30000 € pendant 16 jours.

Le montant des intérêts peut se calculer de deux façons :

Première méthode :

[(40000 € x 20 j) / 360 j] + [(36000 € x 10 j) / 360 j] + [(30000 € x 16 j) / 360 j] =

2222,22 € + 1000 € + 1333,3 € = 4555,55 €

En appliquant le taux d'intérêt de 13 %, on obtient des intérêts débiteurs de 592,22 € (4555,55 € x 0,13).

Seconde méthode :

(40000 € x 20) + (36000 € x 10) + (30000 € x 16) =

800000 € + 360000 € + 480000 € =

1640000 €

Le diviseur retenu est de 36000, soit 360 jours de l'année bancaire x 100, d'où (36000 / 13) = 2769,23. Les intérêts débiteurs sont de (1640000 € / 2769,23) soit 592,22 € (il est aussi possible de poser 360 / 0,13).



En finance, le plus souvent, l'année est de 360 jours alors qu'en comptabilité et en gestion, la durée correspond à l'exercice comptable, soit 365 jours.

À côté des concours bancaires, il existe d'autres crédits bancaires non affectés :

- Le *crédit de trésorerie* est octroyé pour des périodes plus ou moins longues, notamment si le cycle d'exploitation impose des décalages entre les décaissements et les encaissements. Quelques exemples : l'achat de quantités importantes de matières premières peut être réalisé en raison de cours favorables. Cette opération peut amener l'entreprise à demander une facilité de trésorerie eu égard à une situation particulière ; des conditions de délais de règlement clients en plusieurs fois peuvent entraîner des besoins en trésorerie conjoncturels pour l'entreprise prestataire ; pour les grandes entreprises, on parle de crédit-courrier, de crédits spots pour des besoins urgents (parfois de quelques heures).

- Le *crédit de campagne* est accordé en raison d'une activité structurellement saisonnière. Il permet de financer des besoins de trésorerie de quelques mois, liés à la saisonnalité de l'activité (par exemple, un fabricant de décorations de Noël dont les ventes se réalisent essentiellement au dernier trimestre. Le crédit de campagne est octroyé en considération de l'activité annuelle.
- Le *crédit par billet à ordre* correspond à une reconnaissance de dette, commerciale ou non. Ce document est créé par le débiteur (client) au profit de son créancier (fournisseur). Le souscripteur s'engage ainsi à payer une somme à échéance convenue. Bien que sa création diffère de celle d'un effet de commerce, la circulation de ce certificat comme son paiement sont identiques. En revanche, contrairement à la lettre de change, une organisation non commerciale peut souscrire un billet à ordre.



Le financement des stocks et des en-cours peut être réalisé par un billet à ordre particulier appelé *warrant*. Les warrants peuvent être garantis par le dépôt des marchandises ou matières chez un tiers. Cette disposition n'est pas une obligation. En effet, elle est parfois impossible lorsque le crédit porte sur des services ou des matières premières encombrantes ou dangereuses par exemple.

Les crédits bancaires affectés sur des créances commerciales

Les *crédits bancaires affectés sur des créances commerciales* sont accordés en prenant appui sur des créances d'origine commerciale, dont le véhicule est l'*effet de commerce* (qui comprend la lettre de change et le billet à ordre). Plusieurs modalités de crédit existent : le crédit de mobilisation des créances commerciales et l'escompte d'effets de commerce.

- Le *crédit de mobilisation des créances commerciales* (CMCC) est une technique de crédit qui permet au détenteur de créances commerciales d'établir un billet à ordre à très court terme. Ce billet regroupe plusieurs créances à échéance d'une dizaine de jours au plus, au profit de sa banque. Cette dernière escompte le billet et crédite le compte de l'entreprise sous réserve de la bonne réalisation du paiement par le débiteur. Le CMCC est peu onéreux, mais n'a pas beaucoup de succès, du fait qu'il ne procure pas les mêmes garanties de paiement que

l’effet de commerce, notamment dans la mesure où il n’y a pas d’acceptation de la part des clients.

- L’*escompte d’effets de commerce* permet à une entreprise de mobiliser (utiliser) des créances clients auprès de sa banque avant la date d’échéance. Cette opération transforme une créance commerciale en liquidités, en en faisant un instrument de crédit dans le cadre de sa remise à l’escompte. Une convention entre la banque et l’entreprise en fixe les principes, notamment : le plafond d’effets escomptables, le taux d’intérêt applicable, les coûts des services bancaires (souvent sous forme de commission). Les banques peuvent refuser l’escompte d’effets jugés sans garanties suffisantes. Le principal effet de commerce est représenté par la lettre de change (LDC).

Ce document commercial vieux de plusieurs siècles met en évidence l’existence d’une créance et d’une dette commerciales dont la réalisation est différée. La somme indiquée correspond à une ou plusieurs factures d’un même client. La lettre de change se présente soit sous forme papier soit sous forme numérique.

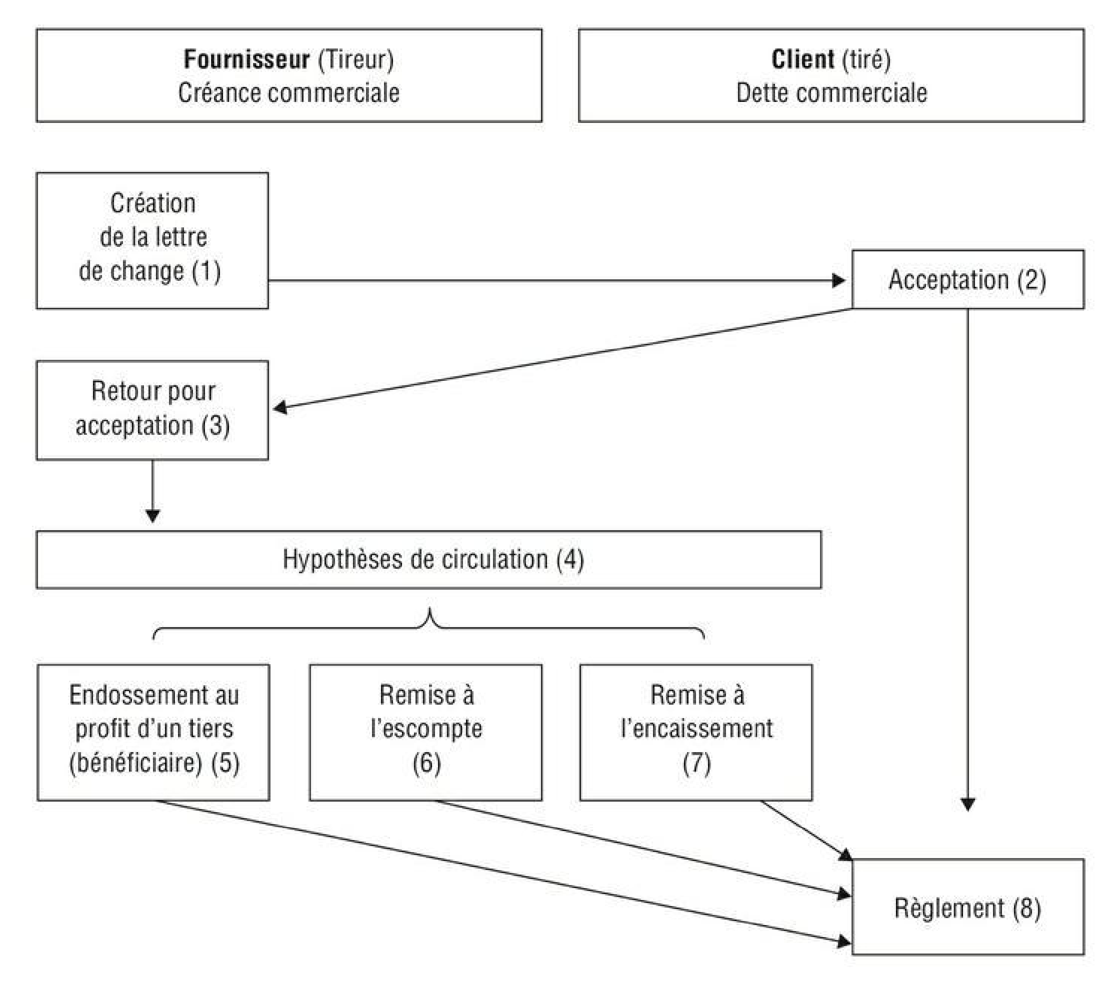
Les avantages du recours à la lettre de change sont évidents :

- **Pour les entreprises :** trésorerie facile à obtenir sans faire de demandes expresses ni formalités, acceptation formelle de la dette par le client lors de l’acceptation, garantie par solidarité des débiteurs en vertu des prérogatives du droit cambiaire (droit du commerce) ;
- **Pour les banques :** rémunération de l’activité, possibilité de se retourner vers le tireur (détenteur de la créance) en cas de non-paiement du tiré, possibilité de ne pas accepter l’effet à escompter en cas de soupçon de créances douteuses.



Pour des raisons de traitement comme de coût, la LDC est de plus en plus dématérialisée. Elle présente cependant l’inconvénient de ne pas bénéficier de la totalité des garanties du droit cambiaire.

L’utilisation de la lettre de change créée à l’initiative du fournisseur (le tireur) implique la réalisation d’un processus en plusieurs. Le schéma suivant permet de les visualiser.



(1) La lettre de change est créée par le détenteur d'une créance commerciale. Il envoie le document pour acceptation à son client.

(2) Le client appose sa signature pour acceptation, celle-ci permet d'avoir une garantie complémentaire pour le bon paiement de l'effet de commerce.

(3) Après acceptation, le client retourne le document à son fournisseur.

(4) Le tireur, détenteur de la LDC, peut l'utiliser de plusieurs façons.

(5) L'endossement est la possibilité d'utiliser la LDC comme moyen de paiement afin de régler une dette à un créancier, appelé bénéficiaire.

(6) La remise à l'escompte consiste à déposer la LDC auprès de sa banque avant la date d'échéance. La banque échange des liquidités à l'entreprise contre la créance.

(7) La remise dite à l'encaissement permet à l'entreprise d'attendre la date d'échéance. Dans ce cas, la LDC est utilisée comme un chèque à terme avec des garanties complémentaires liées à l'acceptation du client.

(8) La LDC est encaissable en règle générale auprès d'un établissement bancaire, elle est dite domiciliée. À la date d'échéance, la banque du client règle la banque du dernier porteur de la LDC. Le client n'est pas concerné par la

circulation de la LDC, sa seule obligation est le paiement de sa dette à l'échéance.

Figure 12-3 Lettre de change : sa création, sa circulation et son paiement.



La lettre de change étant créée lors d'une opération commerciale, seules les organisations pratiquant des actes de commerce peuvent l'utiliser. L'effet de commerce est un document commercial mettant en évidence une créance à encaisser, une dette à décaisser, à échéance. L'effet de commerce fait partie du crédit interentreprises (délais de règlement que s'accordent les entreprises entre elles). Non escompté, ce document ne constitue pas un crédit bancaire. D'autre part, un effet peut ne pas être domicilié dans une banque, dans ce cas il est utilisé comme un chèque à terme. Il est remis à l'encaissement sans possibilité d'escompte.

Ainsi, la lettre de change permet au détenteur de la créance commerciale :

- **D'une part, de transformer une créance en liquidités en portant le document avant l'échéance auprès de sa banque.** Il s'agit d'une remise à l'escompte. Le banquier devient propriétaire de la LDC en attente du paiement et verse une somme en prélevant des intérêts et des services ;
- **D'autre part, d'utiliser une créance comme moyen de paiement en l'endossant au profit d'un tiers.** Dans ce cas, les bénéficiaires pourront tour à tour utiliser le document comme un moyen de paiement et profiter de l'acceptation du tiré comme gage de sécurité de règlement de leur dette auprès de leur propre bénéficiaire. La lettre de change peut ainsi circuler de main en main. À chaque changement de propriétaire, les débiteurs sont solidaires collectivement du bon paiement de la LDC auprès du dernier créancier. Celui-ci peut bien entendu escompter la LDC ou attendre la date d'échéance pour la porter à l'encaissement. Aucun organisme bancaire n'étant concerné à ce stade de la circulation de l'effet, l'endossement ne donne pas lieu à des frais.



Bien que propriétaire de l'effet lors de sa remise à l'escompte ou à l'encaissement, la banque peut récupérer son avance de liquidités consentie si l'effet n'est pas payé par le débiteur. Le transfert de propriété est conditionné par le paiement de l'effet.

L'escompte d'effet permet de financer des besoins de trésorerie en utilisant des créances commerciales afin de les transformer en



financement bancaire. L'endossement consiste à transférer une créance vers un tiers en apposant sa signature sur le document concerné, que ce soit lors de la remise d'un chèque ou d'un effet de commerce.

Après avoir abordé les caractéristiques principales et le mode de circulation de la lettre de change, il convient d'en étudier les incidences en termes de coût pour les entreprises. En effet, lors de la remise à l'encaissement ou à l'escompte, la réalisation de la LDC s'accompagne d'agios comportant des éléments de plusieurs natures. Examinons-les.



Les taux d'escompte comme les valeurs des commissions indiquées dans les exemples proposés sont plausibles mais fictifs.

La remise à l'encaissement



Une entreprise détentrice d'une lettre de change arrivée à échéance la remet à l'encaissement. La valeur nominale est de 900 €. La commission retenue par sa banque est de 10 € HT par effet.

Le bordereau d'agios pour remise à l'encaissement peut se présenter de façon schématique comme suit :

Valeur nominale de l'effet	900,00
Commission (HT) =	10,00
TVA sur commission (20%) (1)	2,00
Agios TTC (2)	12,00
Valeur portée en compte (3)	888,00 €

(1) La TVA s'applique sur la commission, il s'agit d'un service.

(2) Le montant de la commission prélevée par la banque est donc de 12 € TTC, (10 x 1,2).

(3) Cette somme est créditée sur le compte bancaire l'entreprise. Le débiteur (le client) sera débité à la date d'échéance de la valeur du nominal, soit 900 €. Seul le bénéficiaire de la LDC (l'entreprise détentrice) supporte des frais bancaires.

Figure 12-4 Le bordereau d'agios de remise à l'encaissement.

Constat 1 : la remise à l'encaissement ne génère que des frais de service.

Constat 2 : le coût d'une remise à l'encaissement ne prend pas en compte la TVA, qui est déductible. En l'espèce, le coût est de 10 €.

La remise à l'escompte



La même entreprise aurait pu remettre l'effet à l'escompte afin d'obtenir des liquidités. Soit une remise à l'escompte 45 jours avant la date d'échéance. La commission retenue par sa banque est de 10 € HT par effet. De plus, un taux d'escompte est appliqué à hauteur de 6 % l'an : il rémunère l'avance de fonds octroyée par la banque.

Le bordereau d'agios pour remise à l'escompte peut se présenter de façon schématique comme suit :

Valeur nominale de l'effet	900,00
Commission (HT)	10,00
TVA sur commission (20%)	2,00
Escompte (1)	6,75
Agios TTC (2)	18,75
Valeur portée en compte (3)	881,25 €

(1) Les charges financières appliquées sur la période de mise à disposition des liquidités sont de 6,75 €, soit (900 x 0,06) x (45/ 360).

(2) Les agios représentent l'addition des services TTC et des charges financières représentées par l'escompte.

(3) Cette somme figure au crédit du relevé bancaire adressé par la banque : la particularité du taux d'escompte est que les intérêts sur l'opération sont déduits du versement opéré. Les intérêts sont dits précomptés. Le débiteur (le client) sera débité lors de la date d'échéance de la valeur du nominal, soit 900 €.

Figure 12-5 Le bordereau d'agios de remise à l'escompte.

Constat 1 : les opérations financières, à la différence des opérations de services, ne sont pas soumises à la TVA.

Constat 2 : le coût d'une remise à l'escompte se calcule HT, la TVA étant déductible. En l'espèce, il est de 16,75 € (10 € + 6,75 €).

Le calcul de la valeur portée en compte est le suivant :

Valeur portée en compte = Valeur nominale –
Agios TTC



La remise à l'escompte est une forme de crédit bancaire. À ce titre, des intérêts sont payés aux organismes financiers.

Dans les exemples proposés ci-dessus, il s'agissait simplement de mettre en évidence les calculs.

Quelques particularités bancaires

Dans la réalité, il faut aussi tenir compte des tarifications et des autres conditions bancaires.

Les dates de valeur et les jours de banques

L'exemple suivant permet d'en comprendre les mécanismes.



Une entreprise facture à un client professionnel la somme de 1200 €. Cette créance fait l'objet d'un effet de commerce. Celui-ci est porté à l'escompte. Le bordereau reçu de la banque indique un montant net versé en crédit sur le compte de l'entreprise d'une valeur de 1184,27 €.

Ce montant appelle quelques explications, à partir des éléments suivants :

Nominal de l'effet	1200 €
Échéance à la remise à l'escompte	25 jours
Date de valeur appliquée	J+1
Taux nominal	12,40 %
Commission d'endossement (1)	0,60 %
Commission forfaitaire de manipulation	3 € HT
Jours de banque appliqués	2 jours

(1) Le taux de la commission d'endossement représente les frais facturés par la banque pour le transfert de propriété de la créance. Pour officialiser le changement de propriétaire, le détenteur signe l'effet.

D'où :

- Le nombre de jours retenu par la banque est de 28, soit 25 jours avant l'échéance + 1 jour de date de valeur + 2 jours dits jours de banque.
- Le taux d'intérêt et de commission d'endos est de 13 % (12,40 + 0,60).
- Les agios sont de 15,13 € HT et de 15,73 € TTC, soit :
- L'application des 13 % sur la valeur nominale au prorata du nombre de jours retenu, d'où 12,13 € [(1200 € x 0,13) x (28 / 360)].
- La commission forfaitaire de manipulation de 3 €, soumise à TVA, soit 3,60 € (3 € x 1,2).
- La valeur portée en compte correspond à la valeur nominale moins les agios TTC, elle est bien de 1184,27 € comme indiqué préalablement par la banque, soit 1200 € – 15,73 €.
- Les agios retenus sont plus élevés que ce qui pourrait être attendu à ce taux. Ceci est dû à la facturation de services et du nombre de jours retenus par la banque. Il devient nécessaire de calculer le taux réel.



Notre intention n'est pas de remettre en cause les méthodes de calcul des banques, seulement de permettre au lecteur d'en comprendre la logique et les subtilités.

Le taux réel d'une opération de remise à l'escompte

Le taux réel prend en compte l'ensemble des agios. Il est donc supérieur au taux d'escompte nominal, qui n'envisage, lui, que les intérêts financiers.



Selon l'exemple proposé préalablement, les agios sont de 15,13 € HT. Le taux d'escompte nominal annoncé est de 12,40 % complété de 0,60 % de commission d'endossement. Nous pourrions donc considérer que le taux d'escompte est de 13 %. En réalité, ce taux ne correspond pas aux agios calculés. Déterminons le taux réel.

Il est possible d'écrire l'égalité suivante :

Agios = (Valeur nominale x Taux réel) x (Durée en jours avant échéance / 360)

Soit : 15,13 € = (1200 € x taux réel) x (25 j / 360 j), avec t pour taux réel,

D'où 15,13 € = 1200t x (25 / 360), ainsi 15,13 € = 1200t x 0,0694444, soit 15,13 = 83,33t ; donc t = 15,13 / 83,33 = 0,1816, soit 18,16 % (arrondi par défaut).

Constat 1 : le taux d'escompte annoncé ne permet pas d'avoir une idée réelle du montant des agios. Dans l'exemple proposé, le taux d'escompte est de 13 %, ce qui donnerait des agios d'une valeur de 10,83 €, soit : (1200 € x 0,13) x (25 j / 360 j). Or, les agios sont de 15,13 €. Cette différence vient des commissions forfaitaires et de l'application de jours complémentaires.

Constat 2 : il convient de calculer le taux réel d'une remise à l'escompte en prenant en compte, en plus du taux nominal, les autres conditions bancaires. Seul le taux réel est de nature à éclairer le gestionnaire sur les véritables conditions appliquées par les banques afin d'arbitrer en connaissance de cause.



Le calcul du taux réel se fait HT, sauf pour les organisations qui ne sont pas assujetties à la TVA.

Le cas particulier de remise à l'escompte de moins de 10 jours

En cas de remise à l'escompte pour une échéance inférieure à 10 jours, la banque prélève en toute hypothèse les intérêts sur 10 jours. Ce minimum décompté dissuade les clients à utiliser les effets comme variables d'ajustement de très court terme.



Un responsable d'une entreprise souhaite utiliser le moins possible le découvert bancaire autorisé, il préfère conserver cette solution pour des événements imprévus. Ayant anticipé un besoin de trésorerie dans ses prévisions de court terme, il porte un effet à l'escompte afin de rester en trésorerie positive. L'effet a une valeur de 1200 €, son échéance est dans 5 jours. Les frais de manipulation retenus par la banque sont de 8 € par effet, le taux d'escompte est de 9 % l'an.

En réalité, pour un effet à échéance inférieure à 10 jours, ce n'est pas ce calcul qui est retenu par la banque, elle applique au minimum 10 jours de carence, soit :

Agios = (Valeur nominale x Taux d'escompte) x (10 j / 360 j) + montant des services

D'où :

Agios = (1200 € x 0,09) x (10 j / 360 j) + 8 € = 11 € HT.

Examinons le calcul des agios théoriques en prenant en compte les 5 jours d'avance de trésorerie :

Agios = (Valeur nominale x Taux d'escompte) x (Nombre de jours avant échéance / 360 jours) + montant des services

Soit :

(1200 € x 0,09) x (5 j / 360 j) + 8 = 9,50 € HT

Constat : la différence de 1,50 € d'agios due aux frais financiers représente une augmentation de près de 16 %, (1,50 / 9,50) x 100.

Après avoir abordé les conséquences financières des remises à l'escompte, il est nécessaire de calculer le montant des effets à escompter pour anticiper les besoins de liquidités et éviter à l'organisation d'être en situation de découvert bancaire.

La détermination des besoins d'escompte (effets à escompter)

La détermination du besoin servira de référence dans la définition et la négociation des lignes de crédit maximales autorisées par la banque.



Une entreprise vendant à des clients professionnels perçoit ses règlements comme suit : 30 % au comptant et 70 % à 60 jours. Le décalage entre la vente, la livraison du bien et l'encaissement de la créance génère donc un besoin en liquidités. Le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise étant de 5000000 €, il est possible de

déterminer le besoin maximum d'escompte à demander à la banque pour financer le crédit client.

La formule générale est :

(Chiffre d'affaires x Pourcentage de paiement différé) x

(Nombre de jours de délais de paiement différé / 360j)

Soit (5000000 € x 0,7) x (60 j / 360 j) = 58333 €.

Ou :

(Chiffre d'affaires x Pourcentage de paiement différé) x

(Nombre de mois de délais de paiement différé / 12)

Soit (5000000 € x 0,7) x (2 j / 12 j) = 58333 €.



La négociation de lignes de crédit permet à l'entreprise de faire face à ses besoins de trésorerie sans avoir à demander quotidiennement l'accord de la banque ni se sentir en surveillance. Dans cette logique, la banque, bien que vigilante sur le fonctionnement du compte, considère ces facilités comme inhérentes à l'activité. Il y a une forme de reconnaissance des besoins de financement de court terme. Cette démarche est une source d'apaisement dans les relations entre l'entreprise et son banquier : l'activité génère des besoins qui sont anticipés et font l'objet d'un accord entre les parties prenantes.

Après avoir évoqué les crédits de court terme consentis par les banques, examinons les autres formes de crédit les plus courantes.

Les crédits non bancaires

Les *crédits non bancaires* permettent l'obtention de crédit sans passer par les banques. Les principaux sont indiqués ci-après.

L'affacturage

L'*affacturage* (*factoring* en anglais) permet de transformer en liquidités des créances clients issues de factures. L'affactureur, ou *factor*, se charge d'encaisser les créances pour le compte de l'entreprise demandeuse, appelée adhérent ou fournisseur, tout en garantissant les modalités de recouvrement et de contentieux si nécessaire. L'affacturage a donc trois fonctions principales : le financement des créances commerciales, leur garantie et leur gestion. Chaque adhérent choisit le niveau de service qui lui correspond.

Ce système est très souple et pratique dans son fonctionnement mais onéreux, tant par le taux du crédit consenti que par la commission du *factor* sous forme de services et de prise de garantie. Cette commission varie en règle générale de 0,5 à 2,5 % du montant des créances à recouvrer. Elle est notamment fixée en fonction de deux variables : le volume d'affaires à recouvrir et le degré de risque client estimé. Le plus souvent, l'affacturage implique un transfert de propriété de la créance. L'avantage semble évident pour le fournisseur, qui se trouve déchargé de la préoccupation du recouvrement de ses créances, notamment dans ses aspects juridiques et en termes de coût de personnel.

Les titres de créances négociables

Les *titres de créances négociables* concernent les billets de trésorerie, les certificats de dépôt et les bons de moyen terme négociables. Ces outils de financement, non bancaires, sont des titres financiers dématérialisés échangeables sur le marché des capitaux à court et long terme. Ils font l'objet de virement de compte à compte. La Banque de France veille au respect des conditions d'émission.



Les aspects techniques de ces crédits non bancaires sont à rechercher dans des ouvrages spécialisés.

Le crédit interentreprises

Le *crédit interentreprises* représente les délais de règlement consentis ou obtenus entre les entreprises clientes et les fournisseurs. Il est issu de la négociation, des habitudes et du rapport de force entre le fournisseur et son client. Ce dispositif place les entreprises en premiers prêteurs de court terme devant les banquiers, hors activité strictement financière qui est du seul ressort

des institutions financières. Ce type de crédit fait partie des habitudes entre les entreprises, il s’est développé en France depuis les années soixante. Cette source de financement est caractéristique des relations entre les acteurs économiques. Le financement d’une partie des besoins de trésorerie par ce dispositif est gratuit. Ce crédit, qui entre dans la détermination du besoin en fonds de roulement (voir chapitre 7), se calcule de la façon suivante :

(Créances clients + Avances et acomptes versés) –

(Dettes fournisseurs + Avances et acomptes reçus)



Les entreprises de la grande distribution obtiennent des délais pour faire financer les stocks par leurs fournisseurs. Le crédit interentreprises leur permet de dégager un excédent en fonds de roulement susceptible d’être placé et, par voie de conséquence, de rapporter des produits financiers. Afin de rééquilibrer les rapports de force entre les partenaires, la loi de modernisation de l’économie du 4 août 2008 a instauré la réduction des délais de paiement entre les professionnels (*business to business*). Il est désormais plafonné à 60 jours maximum. La durée moyenne de règlement était, avant cette loi, de 66 jours en France contre 57 dans l’Union européenne. En 2018, soit dix ans après la loi, les paiements étaient à 51 jours d’achats pour les délais fournisseurs et à 44 jours de chiffre d’affaires pour les délais clients (rapport sur les délais de paiement de 2020 disponible sur le site www.economie.gouv.fr). Notons que certains secteurs d’activité sont soumis à des délais spécifiques considérés comme l’usage de la profession.

Les délais de paiement entre partenaires commerciaux

La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 en son article 21 sanctionne le fait de soumettre un partenaire à des conditions qui ne respectent pas les délais prévus à l'article L441-6 alinéa 9 du Code de commerce. Lorsque rien n'est prévu contractuellement entre les partenaires, les paiements doivent être effectués dans les 30 jours suivant la date de réception ou d'exécution de la prestation. Des sanctions de 15000 € sont applicables en cas de non-respect de cette disposition.

Lorsqu'un délai est convenu entre les partenaires, il ne peut dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Les entreprises contrevenantes s'exposent à des sanctions pénales allant jusqu'à 2 millions d'euros ainsi que civiles sous forme de dommages et intérêts.

Le financement Dailly

Le *financement Dailly*, datant du 2 janvier 1981, permet de regrouper, sous la forme d'un bordereau, un ensemble de créances, commerciales ou non, négociables auprès d'un organisme de crédit. Ce dispositif permet, comme une remise à l'escompte d'effets, d'obtenir des liquidités avant l'échéance des créances. L'organisme de crédit prête une somme en attendant que le demandeur encaisse ses créances et le rembourse. Ce crédit peut se faire sous la forme d'un crédit d'escompte en cas de cession de propriété ou d'une avance en découvert en cas de *nantissement* (une garantie sur des biens matériels). De même que pour l'affacturage, des frais financiers sont prélevés par l'organisme prêteur. Ce dispositif n'implique pas nécessairement de transfert de propriété (cession de créances) dans la mesure où la prise de garantie ou le nantissement est possible.

L'avantage de ce dispositif réside dans la souplesse de l'obtention d'un crédit et dans le champ des créances éligibles. Le taux est en général compris entre ceux de l'escompte et du découvert. Il faut toutefois bien regarder les conditions de frais des services avant d'avoir recours au dispositif.



Les créances fiscales (donc non commerciales) peuvent aussi bénéficier du financement Dailly.



D’autres possibilités de financement de la trésorerie sont possibles, en utilisant :

- **Des ressources internes,** constituées préalablement, dont les valeurs mobilières de placement, les placements en titres de moyen ou long terme, les bons de caisse, les dépôts à terme (DAT), etc. ;
- **Des ressources externes,** bancaires avec les emprunts, non bancaires par l’augmentation de capital ou par le recours au compte de l’exploitant.

Afin d’obtenir plus d’informations sur ces hypothèses de financement, se reporter à des ouvrages spécialisés.



Dans le cadre de la gestion de trésorerie, il convient de mettre en adéquation la nature des besoins comme des excédents en trésorerie avec celle des crédits sollicités ou des placements effectués.

L’arbitrage entre la remise à l’escompte ou le découvert

Dans sa recherche de liquidités de court terme, le gestionnaire de trésorerie peut être amené à devoir arbitrer entre le découvert et la remise à l’escompte afin de limiter les coûts : l’escompte permet de bénéficier d’un taux d’intérêt plus faible que celui du découvert mais entraîne des frais pour des services bancaires. Le découvert est cependant plus souple.

Le recours à l’escompte d’effets est une solution qui permet au banquier de consentir des liquidités en bénéficiant de la garantie d’une créance commerciale. Cependant, pour le détenteur de l’effet, cette technique manque de souplesse. Les montants mobilisés et la durée d’escompte ne coïncident pas forcément de façon précise avec les besoins du demandeur.



Une entreprise a un besoin de trésorerie pour 10000 € sur 15 jours. Elle peut seulement escompter un effet de commerce d’une valeur de 8000 € à échéance de 10 jours et un autre de 5000 € à échéance de 20 jours. L’entreprise est ainsi obligée d’escompter un montant et des durées qui ne correspondent pas à son besoin, ce qui la pénalise financièrement.

Examinons l'arbitrage entre le découvert et l'escompte sur un délai court.



Une société commerciale, après étude de sa trésorerie par le gestionnaire, risque d'être à découvert pendant 25 jours pour la somme de 1200 €. Elle a négocié une autorisation de découvert à hauteur de 1500 €, cette situation ne pose donc pas de problème. Le gestionnaire souhaiterait savoir s'il est plus intéressant d'utiliser son autorisation de découvert ou d'escompter un effet pour une valeur de 1200 € à échéance de 25 jours.

Avec le découvert, les conditions sont de 15 % de taux d'intérêt annuel.

Les intérêts seront donc de 12,50 €, soit (1200 € x 0,15) x (25 j / 360 j).

Avec l'escompte d'effet, le taux d'escompte est de 7 % annuel et les services bancaires de 8 € forfaitaires par effet présenté.

Les agios seraient donc de 13,83 €, soit (1200 € x 0,07) x (25 j / 360 j) + 8 €.

Ainsi, le découvert a un coût de 12,50 € et la remise à l'escompte de 13,83 € : le découvert est moins onéreux que l'escompte d'effet. Dans ce cas, cet écart de 1,33 € peut sembler insignifiant. Pour autant, cela pourrait devenir significatif si les sommes en jeu étaient importantes.

Constat : bien que le taux d'intérêt du découvert soit plus élevé que celui de l'escompte, ce dernier est plus onéreux sur une période courte, en raison des services facturés.



La comparaison doit se faire en HT, dans la mesure où la TVA est déductible.



Pour des raisons liées à la démonstration, les exemples proposés ci-après font correspondre la valeur de l'effet et son échéance au besoin de trésorerie, ce qui n'est pas nécessairement le cas.

Après avoir étudié l'arbitrage découvert/escompte dans l'hypothèse d'un besoin en trésorerie de 25 jours, examinons la situation pour un besoin plus long.



Un risque de découvert potentiel est évalué à 1200 € pendant 35 jours. Les conditions bancaires sont identiques à l'exemple précédent.

Avec le découvert, les intérêts sur la base du taux de 15 % l'an sont de 17,50 €, soit (1200 € x 0,15) x (35 j / 360 j).

Avec l'escompte d'effet, les agios sont de 16,17 €, soit (1200 € x 0,07) x (35 j / 360 j) + 8 €.

Constat 1 : le recours à l'escompte est plus avantageux que le recours au découvert dans ce cas. En effet, dans l'arbitrage découvert/escompte, l'escompte est plus avantageux lorsque la durée du crédit s'accroît.

Constat 2 : les services bancaires fixes ont moins d'impact sur le coût total lorsque la durée du crédit augmente.



Dans l'arbitrage, pour trouver des solutions de trésorerie de court terme, bien que le taux d'intérêt annoncé dans le cas d'un découvert soit plus élevé que celui d'un escompte d'effet, il convient de préciser que le recours au découvert est plus intéressant lorsque la demande de liquidités est de très courte durée. Dans le cas d'un effet, il est difficile de faire coïncider son montant et sa période d'échéance avec le besoin de trésorerie, ce qui ne pose pas de problème pour le découvert, qui peut être ajusté au jour le jour.

L'arbitrage découvert/escompte oblige à faire un choix entre les deux modalités de financement. Il est aussi possible de les combiner.

La combinaison escompte et découvert

Comme examiné précédemment, le recours à l'escompte comme au découvert dépend principalement des conditions faites par le banquier et de la durée du besoin de financement de la trésorerie. Le choix du gestionnaire peut parfois intégrer non pas un arbitrage, comme vu préalablement, entre les deux possibilités, mais une combinaison des deux de façon à cumuler les avantages de l'un et de l'autre.



Une entreprise constate dans ses prévisions de trésorerie un besoin de 50000 €. La période concernée court du 25 mars au 15 avril. Sa banque ne souhaite pas lui prêter une somme aussi importante sous forme de découvert.

Les conditions bancaires sont les suivantes :

Pour l'escompte d'effet, le taux nominal est de 13 % l'an assorti d'une commission de 0,60 % et d'une commission forfaitaire de service de 5 € l'effet. La banque applique 1 jour de banque et 1 jour de date de valeur.

Les effets en portefeuille dont dispose l'entreprise sont, d'une part, de 25000 € et 15000 € à échéance dans 23 jours, d'autre part, de 12500 € et 20000 € à échéance dans 35 jours.

Examinons les hypothèses de recherche de financement :

- **En ayant recours au seul escompte :**

L'entreprise est contrainte d'escompter pour 52500 € d'effets au lieu des 50000 € nécessaires et n'a donc pas besoin d'escompter l'effet des 20 000 € restants. Le nombre de jours décomptés correspond au nombre de jours de l'échéance additionné des 2 jours retenus par la banque.

Le calcul des agios est le suivant :

[40000 € x 0,136 x (25 j / 360 j) + (12500 €
x 0,136) x (37 j / 360 j)] + (3 x 5 €)

= (377,78 € + 174,72 € + 15 €)

Soit un montant de 567,50 €.

- **En ayant recours à une solution mixte :**

Afin de minimiser les intérêts d'escompte appliqués sur une période et une valeur ne coïncidant pas avec les besoins, il est possible d'escompter les effets ayant l'échéance la plus courte (soit les deux effets de 25000 € et 15000 €) et de recourir au découvert pour le complément.

Calcul du coût de l'escompte :

[(40000 € x 0,136) x (25 j / 360 j) + (2 x 5 €)]
= 387,78 €

Soit un montant net perçu sur le compte bancaire de 39612,22 € correspondant aux 40000 € diminués des 387,78 €.

Le besoin en découvert est donc de 10387,78 € (50000 € – 39612,22 €).

Pour un découvert, le taux nominal est de 14,50 % l'an.

Calculons le coût du découvert : (10387,78 € x 0,145) x (22 j / 360 j) = 92,05 €.

Le coût total est donc de 479,83 € (387,78 € + 92,05 €).

Constat 1 : la solution mixte permet de faire coïncider au plus près les besoins en trésorerie et ainsi de minimiser les coûts.

Constat 2 : la différence de 87,67 € entre le découvert et la solution mixte (567,50 € – 479,83 €) peut paraître faible au regard d'un chiffre d'affaires, mais significative au final si ce type d'opérations se renouvelle plusieurs fois dans l'année. L'anticipation en trésorerie traduit une démarche d'optimisation des coûts.



Pour une demande de liquidités de courte durée, le recours au découvert est moins onéreux que l'escompte.



Cette méthode de calcul dite des intérêts simples est celle utilisée pour le calcul des bordereaux de découvert ou d'escompte.

Les conditions bancaires

Les organismes financiers sont mis en concurrence et doivent afficher leurs conditions tant sur leurs activités financières que sur leurs services. Examinons quelques-unes de ces conditions : les taux d'intérêt servis, les dates de valeur et les commissions.

Les taux d'intérêt

Les *taux d'intérêt* facturés par les banques sur les opérations de crédit sont déterminés à partir d'un taux de référence : le taux de base bancaire (TBB). Celui-ci est augmenté des majorations liées au type de crédit (durée, risque, type de client, négociation…). Il convient de distinguer le taux d'intérêt nominal annoncé et le taux effectif global (TEG), qui prend en compte les majorations diverses et les services bancaires. C'est ce dernier taux qui permet de faire des comparaisons. Son mode de calcul est défini par le Code de la consommation, notamment par deux décrets du 10 juin 2009. Le taux d'intérêt qui est appliqué peut se négocier ; bien entendu, la

négociation est un équilibre subtil entre le rapport de forces et la capacité à convaincre.



Les intérêts reçus ou versés ne sont pas soumis à la TVA. Ils sont calculés *prorata temporis* (le *prorata temporis* correspond à la durée prise en compte proportionnellement à la durée de référence : 360 jours pour une année bancaire).

Les dates de valeur

Les *dates de valeur* déterminent le moment à partir duquel les banques considèrent que les comptes domiciliés chez elles sont crédités (à l'occasion de dépôts) ou débités (lors de retraits). Ces dates servent de référence pour le calcul du solde bancaire en appliquant des *jours de valeur*. De ce fait, il peut y avoir un décalage entre le solde arithmétique et celui apparaissant sur le relevé de banque. Par exemple, un dépôt de 500 € effectué le 10 mars sera crédité le 11 mars ; un chèque de 500 € présenté le 10 mars sera débité le 9 mars, du fait des dates de valeur. Ainsi, deux opérations de débit et de crédit de même valeur s'annulent théoriquement, mais placent en fait le détenteur de compte en situation potentielle de débit !

Le vocabulaire bancaire utilisé est très précis :

- *l'heure de caisse* représente la limite horaire pour la prise en compte des opérations dans une journée. Cette heure peut être en fin de matinée : dans ce cas, les opérations en débit comme en crédit faites après ne sont réputées valides que le lendemain ;
- *les jours ouvrés* (JO) correspondent aux jours de travail de la banque, soit 5 jours par semaine ;
- *les jours ouvrables*, au nombre de 6, ne prennent pas en compte le dimanche et les jours fériés ;
- *les jours calendaires* (JC) prennent en compte tous les jours de la semaine, y compris les jours de fermeture.
- *les remises* sont qualifiées de *« sur caisse »* lorsque les comptes concernés appartiennent à la même entité bancaire, les remises *« sur place »* lorsque les comptes dépendent de la même chambre de compensation, les remises *« hors place »* dans le cas contraire.

Les jours de banque

Les *jours de banque* peuvent s'ajouter lors d'une remise d'effets à l'escompte. Au nombre d'un ou deux en général, ils augmentent la durée du crédit et de ce fait majorent les intérêts. Cette pratique fait partie des habitudes bancaires.



Le décalage entre la date d'une opération et sa prise en compte peut aller jusqu'à J+7 en fonction des différentes variables citées ci-dessus. Il n'y a pas de compensation le samedi, le dimanche et les jours chômés. Cela décale d'autant plus la date de prise en compte de vos opérations créditrices par la banque.

Les commissions

Les *commissions* sont multiples :

- **La *commission d'endos*** est calculée au prorata du montant de l'effet et de la durée du crédit octroyé. Elle s'ajoute au taux nominal ;
- **La *commission de service* pour effet de commerce ou de manipulation** est forfaitaire par remise d'effet. Elle est plus onéreuse pour les remises papier que pour des remises magnétiques ou des transferts en télétransmission ;
- **La *commission d'incident*** est prélevée en cas de non-paiement ;
- **La *commission de risque variable*** s'effectue en fonction du client ;
- **La *commission du plus fort découvert*** est payée chaque trimestre sur la base du plus fort découvert retenu. Son mode de calcul défavorise les entreprises ayant des découverts importants de courte durée, il leur est toutefois possible de demander un forfait ;
- **La *commission de dépassement de découvert*** est fonction du plus fort dépassement mensuel ;
- **La *commission de services*** rémunère les différents services effectués par la banque ;
- **La *commission de compte* ou de mouvements,** calculée sur le montant des opérations débitrices, est principalement

appliquée sur un compte dit dormant.

Ces commissions sont en général facturées tous les trimestres.

Les banques tirent une partie de leur rentabilité du mécanisme des dates de valeur, cette marge temporelle est appelé *float*. Ce système issu d'une période où les délais étaient nécessaires pour faire transiter les informations est sujet à polémique dans la mesure où, grâce au système interbancaire de télécompensation (SIT), la compensation se fait en temps quasi réel. La rémunération des comptes à vue, même très modeste, est un des dispositifs consentis par les banques pour faire un geste envers leurs clients. Les conditions de rémunération ne compensent évidemment pas, pour le client, le coût induit par le système des dates de valeur !

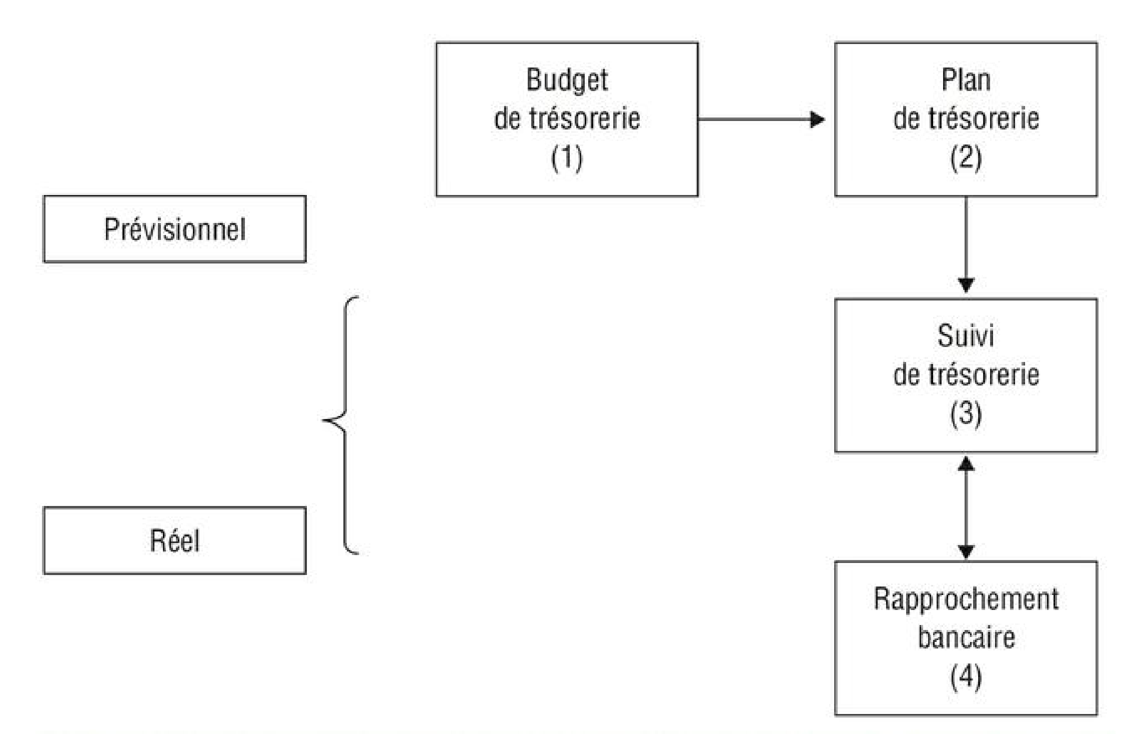
Enfin, les banques en ligne dématérialisant les agences peuvent proposer des conditions bancaires intéressantes. La bonne connaissance de votre activité courante et prévisionnelle, la capacité à anticiper votre trésorerie sont de nature à vous placer dans une position gagnant-gagnant avec votre banquier.



Tous les frais engendrés par la tenue d'un compte peuvent faire l'objet de la souscription d'un pack permettant de réduire vos coûts. Pour la banque, ce dispositif permet de vous fidéliser et de rendre en quelque sorte ces frais invisibles. En tout état de cause, les conditions vous sont remises par écrit pour information. Il est préférable d'avoir plusieurs partenaires bancaires afin de faire fonctionner la concurrence. Vous pouvez obtenir des conditions favorables en privilégiant « officiellement » une banque par rapport à une autre. Les banques étant sur un marché concurrentiel, il est possible de négocier les conditions bancaires. Bien entendu, dans cette discussion entre le banquier et vous, « *Big is beautiful* ».

Après avoir étudié les principaux types de crédit et leurs conditions, il est désormais possible de les mettre en relation avec le suivi de trésorerie. Dans le processus budgétaire, le budget de trésorerie permet de donner lecture des prévisions d'encaissements et de décaissements sur une période donnée, en général de plusieurs mois. Fort de ces prévisions, un plan de trésorerie permet d'anticiper et de procéder aux ajustements nécessaires dans le respect des objectifs de trésorerie (voir chapitre 11). Le suivi de trésorerie, quant à lui, a vocation à vérifier les prévisions et réaliser les régulations quotidiennes en optimisant les coûts. Le rapprochement bancaire permet de faire coïncider le solde théorique avec celui calculé par le

banquier. La figure présentée ci-dessous permet de mettre en relation toutes ces étapes.



(1) Il permet d'établir des prévisions à partir des engagements financiers des budgets, en prenant en compte les décalages des encaissements et des décaissements (voir chapitre 11).

(2) Il procède à des ajustements issus de la constatation du budget de trésorerie afin d'être en cohérence avec les objectifs de trésorerie définis (voir chapitre 11).

(3) Il vérifie au quotidien l'état des disponibilités et la réalisation des prévisions. Il ajuste dans le respect des objectifs et des conditions bancaires.

(4) Il fait le point entre la situation théorique du compte banque dans l'entreprise et la tenue du compte réalisée par le banquier.

Figure 12-6 Du budget de trésorerie au suivi de trésorerie.

Le suivi de trésorerie

Le budget et le plan de trésorerie ont en règle générale, comme période de référence, le mois. Ils indiquent la nature des opérations avec leur période de prise en compte sous forme d'encaissements ou de décaissements. Pour exemples : achat encaissé issu du mois N – 1, règlement des salaires du mois, etc.

Pour sa part, le suivi de trésorerie se concentre le plus fréquemment sur la semaine ou la journée. Il met en relation les encaissements et

décaissements en intégrant leur mode de paiement et en prenant en compte les jours de valeur de banque et les conditions bancaires en général.

Les jours bancaires et le suivi de trésorerie

Il convient de réaliser un document mémo référençant les principales hypothèses.

Nature	Prise en compte par la banque (1)
Encaissements	
Remise chèque sur place	J+1
Remise chèque hors place	j+2 à J+5
Virements attendus	J+1
Virements reçus	J+1
Effets portés à l'encaissement	J+4
Effets portés à l'escompte	J+4
Encaissement par carte	J
Dépôt d'espèces	J
Décaissements	
Chèques émis	J-2
Virements émis	J-1
Effets décaissés	J
Retraits d'espèces	J

(1) Les jours indiqués sont ceux les plus fréquemment utilisés, ils peuvent toutefois faire l'objet de modifications en fonction des banques et de la négociation avec le client. Pour plus d'informations, il faut consulter le code monétaire et financier, articles L131-1 à L133-38 sur les instruments de la monnaie scripturale.

Figure 12-7 Modes de paiement et mode de règlement.

Le suivi de trésorerie prend acte des opérations réalisées, qu'elles aient été prévues ou non dans le budget et le plan de trésorerie. Afin



de faire correspondre la trésorerie telle que calculée dans l'entreprise et celle du relevé bancaire, la prise en compte des jours de valeur et de banque est indispensable.

Il est nécessaire, pour toute organisation qui souhaite suivre sa trésorerie au plus près, de réaliser :

- **Un mémo** rassemblant les dates de valeur qui lui sont appliquées par sa banque (figure 12-7) ;
- **Un échéancier** hebdomadaire ou mensuel de ses **dettes et créances** (figure 12-8) **;**
- **Un tableau de suivi initial** de la trésorerie (figure 12-9).

L'échéancier des dettes et des créances

L'*échéancier des dettes et des créances* est un document indispensable dans le suivi de la trésorerie. Il permet de faire le point sur les échéances à venir, pour une période donnée. Un modèle de tableau est proposé ci-dessous.

Nature (1)	Mois					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Dettes	(2)					
Fournisseurs						
Fournisseurs effets à payer						
Dettes fiscales TVA						
Dettes fiscales impôt sur les sociétés						
Dettes sociales						
Annuités d'emprunt						
Créances						
Clients						
Clients effets à recevoir						
Crédit de TVA						
Éléments particuliers (3)						
Avances et acomptes reçus des clients						
Avances et acomptes versés aux fournisseurs						
Emprunt						
Augmentation de capital						

(1) Cette colonne est à adapter à l'activité de chaque organisation.

(2) Les sommes inscrites sont par la suite imputées dans le document de suivi de la trésorerie.

(3) Les avances et acomptes reçus des clients sont des dettes, mais se traduisent par des encaissements lors de leur perception. La situation est inversée pour les avances et acomptes versés aux fournisseurs. Les emprunts à recevoir sont, au départ, des dettes produisant des encaissements. L'augmentation de capital permet d'abonder, au moins dans un premier temps, la trésorerie.

Figure 12-8 Échéancier au premier semestre des dettes et des créances.

En fonction de l'organisation, ce document est à établir autant que faire se peut pour l'année et peut être affiné pour le mois ou la semaine.

Les dettes et les créances faisant l'objet d'un document de repérage, il est désormais possible de procéder au suivi de la trésorerie proprement dite en utilisant un outil de gestion.

Le tableau de suivi de trésorerie

Le *tableau de suivi de trésorerie* reprend les moyens de paiement et les conditions bancaires en tenant compte des délais de règlement.



Le gestionnaire de la société Over élabore comme toutes les semaines son tableau de suivi de trésorerie de la semaine 45. Les éléments sont présentés dans la figure ci-après, dit tableau en damiers : le damier noir correspond au moment où la somme est prise en compte dans l'entreprise et la somme inscrite sur la ligne en dessous le jour où la banque en tiendra compte, la valeur au moment où la banque en tient compte. Exemple : le jour n, une remise de chèques de 1000 € est réalisée : cette somme sera créditée par le banquier en J+1 (voir flèche dans le tableau).

	Semaine n° 45								
	Prise en compte par la banque	Jour n	Jour n+1	Jour n+2	Jour n+3	Jour n+4	Jour n+5	Jour n+6	A effet ultérieur (6)
Solde initial sur le relevé bancaire (1)		**2 100**							
Encaissements		**500**	**8 950**	**5 000**	**800**	**3 000**	**1 800**	**250**	**1 200**
Encaissements issus de la période précédente (2)			4 200						
Remise chèque sur place	J+1								
Jour de prise en compte par la banque			1 000						
Remise chèque hors place	j+2								
Jour de prise en compte par la banque				5 000					
Remise chèque hors place	J+5								
Jour de prise en compte par la banque									1 200
Virements attendus	J+1								
Jour de prise en compte par la banque			2 500						
Virements reçus	J+1								
Jour de prise en compte par la banque						1 200			
Effets portés à l'encaissement (3)	J+4								
Jour de prise en compte par la banque							800		
Effets portés à l'escompte (3)	J+4								
Jour de prise en compte par la banque						1 800			
Encaissement par carte	J		1 250					250	
Dépôt d'espèces	J	500			800		1 000		
Décaissements		**4 750**	**2 800**	**50**	**10 700**	**1 400**	**2 075**	**0**	**0**
Décaissements issus de la période précédente (2)			2 800		4 200				
Chèques émis	J-2								
Jour de prise en compte par la banque		800			1 500	1 400			
Virements émis	J-1								
Jour de prise en compte par la banque					1 200				
Effets décaissés	J	3 800			3 800		2 000		
Retraits d'espèces	J	150		50			75		
Solde théorique de la journée (4)		**-4 250**	**6 150**	**4 950**	**-9 900**	**1 600**	**-275**	**250**	**1 200**
Solde théorique cumulé (5)		**-2 150**	**4 000**	**8 950**	**-950**	**650**	**375**	**625**	

(1) Le solde correspond à celui du relevé bancaire, il a pu être vérifié par le rapprochement bancaire.

(2) Les encaissements et les décaissements de la période précédente proviennent des dettes ou créances arrivées à échéance cette semaine.

(3) Les effets encaissés sont soit indiqués à leur valeur nominale, soit diminués par anticipation des agios. Il peut alors s'agir d'une approximation qu'il conviendra de rectifier à réception du bordereau.

(4) Le solde de la journée est dit théorique, il dépend de la bonne réalisation de tous les éléments indiqués (montants et dates). Il se calcule par différence entre les encaissements et les décaissements de la journée. Par exemple, le jour n, le solde théorique est de – 4250 € (500 € – 4750 €).

(5) Le solde cumulé théorique prend en compte le solde théorique de la journée augmenté du solde précédent. Par exemple : le solde du jour n+2 est égal à 8950 €, soit la somme du solde du jour n+1 (4000 €) et du solde théorique de la journée (4950 €).

(6) Ces montants seront pris en compte la période suivante.

Figure 12-9 Tableau de suivi de la trésorerie de la société Over.



Les chèques émis sont décaissables sur le compte à J – 2, mais ils peuvent être présentés par le créancier à une date inconnue. Dans ce cas, cela est favorable pour l'entreprise au niveau financier, mais oblige à un suivi de trésorerie très rigoureux.

Constat 1 : le tableau permet de surveiller au plus près la trésorerie, afin de connaître le solde au jour le jour et de ne jamais dépasser les éventuelles autorisations de découvert.

Constat 2 : le tableau de suivi de trésorerie met en évidence un déséquilibre le premier jour de la semaine et en J+3. Il convient de prévoir des liquidités pour le jour n, ce qui n'a pas été fait.

Constat 3 : le placement du surplus de liquidités peut se faire au jour le jour, cela dépend des sommes disponibles et du temps à consacrer à la gestion de trésorerie. Dans l'exemple proposé, nous n'avons pas recours à cette solution.



Ce suivi de trésorerie hebdomadaire est une proposition, il demande à être ajusté en fonction de chaque entreprise. De plus, bien que la valeur comme la date d'encaissement des effets soient en principe connues, une veille est nécessaire pour vérification.



Le tableau de suivi de trésorerie met en évidence la nécessité d'une régulation. Les décisions les plus courantes de régulation sont : utiliser des placements en toute logique de court terme, recourir à l'escompte d'effet, opter pour un concours bancaire, réaliser un virement interbancaire, proposer un escompte commercial à un client.

Partie 5
Évaluer ses coûts



Dans cette partie…

Vous souhaitez maintenant déterminer les coûts liés à votre activité. Ils sont d'ordres multiples et présenteront plus ou moins de complexité selon l'organisation.

La notion de stock dans toutes ses composantes devra ici être bien comprise. Ce n'est pas le plus difficile ! Plus délicate sera la mise en œuvre d'un suivi pertinent des stocks, afin d'en minimiser les coûts. Les différents outils présentés vous permettront sans nul doute d'y parvenir.

Il ne faudra surtout pas confondre coûts et charges. Vous devrez donc vous imprégner parfaitement de ces deux notions.

DANS CE CHAPITRE

Maîtriser la tenue des stocks en quantité et savoir les valoriser selon trois techniques

•

Calculer les quantités optimales à détenir en stock pour limiter les coûts

•

Anticiper les approvisionnements

Chapitre 13
Le suivi et la valorisation des stocks

Ce chapitre va vous permettre d'appréhender l'étendue de la notion de stock, que ce soit dans son suivi, son importance dans le patrimoine, son contrôle, les méthodes de *valorisation des stocks*, etc.

La plupart des organisations constituent des stocks pour permettre de faire face aux décalages temporels et aux aléas entre le moment où elles achètent les matières premières, fournitures, marchandises, etc., et celui où elles les sortent pour qu'elles soient, soit intégrées dans le cycle de production, soit vendues. Une bonne gestion des stocks est primordiale pour la continuité de l'activité des entreprises, en particulier pour les PME-PMI. Pour la plupart des entreprises, les stocks sont tenus à l'aide de l'outil informatique, ce qui facilite énormément leur suivi et leur valorisation.

Un stock peut être défini comme une quantité de matières, fournitures, marchandises, emballages, etc. disponible dans l'entreprise (en magasin ou en réserves) pour faire face aux besoins de fabrication ou de vente d'un produit.

La définition comptable du stock

Le plan comptable général, dans sa version consolidée au 1er janvier 2019, stipule en son article 211-7 qu'« un stock est un actif détenu pour être vendu dans le cours normal de l'activité, ou en cours de production pour une telle vente, ou destiné à être consommé dans le processus de production ou de prestation de services, sous forme de matières premières ou de fournitures ».

La classe 3 du PCG (Plan comptable général) ne concerne que les stocks et en-cours.

Tout stock fait partie du patrimoine de l’entreprise (voir chapitre 1) et la *gestion des stocks* représente un enjeu économique pour toute organisation, à deux niveaux :

- **Au niveau comptable, il est impératif de connaître la valeur des stocks et de minimiser leurs coûts.** Les stocks correspondent à des liquidités mobilisées qui ne produiront des encaissements que plus tard. Ils induisent des coûts d’achat, d’entretien et de logistique (coût des entrepôts, du gardiennage, d’assurance, de personnel) et de financement. Enfin, il convient d’être vigilant pour ne pas posséder des produits obsolètes ou dépassés, représentant potentiellement des pertes financières ;
- **Au niveau de la gestion, il convient de disposer des bonnes quantités au bon moment pour répondre correctement aux besoins de l’activité, sous peine de perdre des clients et de donner une mauvaise image de marque de l’entreprise.** L’entreprise doit pouvoir satisfaire la demande des clients sans pour autant avoir trop de stocks. Il faut donc trouver un compromis entre le « zéro » stock et le « *surstockage* ». Cela induit de gérer les niveaux d’approvisionnement (surtout avec la hausse permanente des prix des matières premières), la fréquence des livraisons, les lieux de stockage (proches des lieux de fabrication ou de vente), etc.

  Chaque entreprise doit trouver le bon dimensionnement de ses stocks, qui est nécessairement différent selon les biens stockés et leur importance pour l’entreprise. Pour une entreprise industrielle, par exemple, un arbitrage est à opérer entre, d’un côté, la nécessité de fournir à la production les matières premières et composants dont elle a besoin, au bon moment, au plus bas coût, avec la qualité requise et, de l’autre côté, l’objectif de minimisation de tous les coûts de stocks.



Le financement des stocks est un élément constitutif du besoin en fonds de roulement (voir chapitre 7).

La terminologie indispensable à la compréhension de la gestion des stocks

La notion de stock peut être abordée sous plusieurs angles ; nous vous proposons les plus fréquents.

Les différentes notions de stock

Avant tout développement sur les stocks, il est nécessaire de présenter les différentes notions que l'on peut rencontrer.

- **Le *stock de sécurité* est le niveau de stock en dessous duquel il ne faut pas descendre.** Il permet de faire face aux imprévus concernant une demande plus importante, un délai de livraison fournisseur plus long que prévu. Il dépend de l'importance de la matière ou du produit pour l'entreprise ;
- **Le *stock d'alerte* ou *stock critique* correspond au stock qui doit déclencher une alerte, c'est-à-dire une commande.** Il est calculé en fonction des délais de livraison du fournisseur **;**
- **Le *stock minimum* correspond à la quantité de produits utilisés ou vendus en moyenne durant le délai de réapprovisionnement.** Il est donc équivalent à la différence entre le stock d'alerte et le stock de sécurité ;
- **Le *stock maximum* est le stock calculé en fonction des prévisions de vente et du coût de stockage du bien.** Le stock maximum sera déterminé en fonction du coût de l'article, de son volume, de son coût de stockage, de la prévision de ventes, etc. ;
- **Le *surstockage* est le fait d'avoir un stock supérieur au stock maximum,** ce qui peut s'expliquer en cas de risque de fortes augmentations de prix sur le bien, de difficultés passagères de livraison, de conditions commerciales particulièrement intéressantes sur une quantité importante, etc. ;
- **Le *stock initial* correspond à la valeur des biens stockés au début de l'exercice comptable** ou au début d'une période ;
- **Le *stock final* correspond à la valeur des biens stockés en fin d'exercice comptable** ou à la fin d'une période ;
- **Le *stock moyen* est déterminé le plus souvent par une simple moyenne entre le stock initial et le stock final ;**
- **Le *stock théorique* comprend le stock que l'on pense détenir selon la tenue de stocks effectuée, les commandes**

fournisseurs en cours et les commandes clients en cours de livraison. Notons que la démarque inconnue résulte de la différence entre le stock théorique et le stock réel issu de l'inventaire physique. Elle peut provenir de casse, d'erreur, de vol.

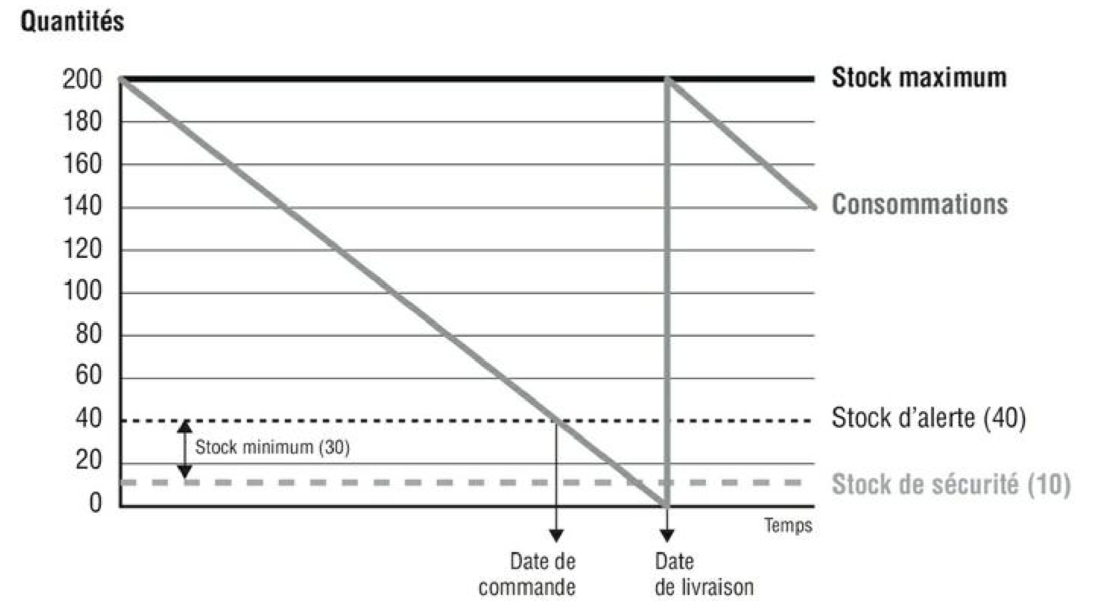


Figure 13-1 Représentation graphique des principaux stocks.

Les diverses notions d'inventaire

Deux termes différents sont employés concernant l'inventaire :

- **L'*inventaire physique* ou inventaire intermittent.**
  L'article 912-3 du PCG (dans sa version consolidée au 1er janvier 2019) stipule que « toute entité contrôle au moins une fois tous les 12 mois les données d'inventaire. L'inventaire est un relevé de tous les éléments d'actif et de passif, au regard desquels sont mentionnées la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date d'inventaire […] ».

  Le Code de commerce indique également dans son article L123-12 que « toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit […] contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise ».

Toute entreprise peut ainsi connaître les quantités réelles en stock au moins une fois par an et prendre en compte tous les vols, les pertes non notées, les erreurs de comptage, les erreurs de quantités entrées ou sorties, etc. ;

L'inventaire intermittent est la méthode préconisée par le PCG : la valeur du stock est évaluée et mise à jour une fois par an, au moment de l'inventaire physique, c'est-à-dire en fin d'année comptable. Les comptes de stock (classe 3 du PCG) ne sont donc utilisés que le premier et le dernier jour de l'exercice comptable, et la valeur réelle du stock n'est connue que le jour de la clôture annuelle de l'exercice comptable.

- **L'*inventaire permanent* permet de connaître de façon constante le niveau des stocks en quantité et en valeur grâce à l'enregistrement en continu des mouvements.** Il s'agit donc de l'inventaire réalisé grâce à la tenue des entrées et sorties sur des fiches de stock ou par un logiciel de gestion commerciale. Il permet à tout moment de connaître l'existant théorique. Il n'en reste pas moins nécessaire de réaliser l'inventaire physique, afin de repérer les erreurs d'enregistrement des bons de réception ou de livraison, les disparitions, les pertes, les articles abîmés, etc. L'inventaire permanent est indispensable à la comptabilité de gestion pour établir des prévisions, contrôler le budget octroyé, passer les bonnes commandes, évaluer les besoins, etc.

La place des stocks dans les documents de synthèse

Le compte de résultat constate les variations de stocks intervenues entre le début et la fin de l'exercice comptable. Les variations des stocks de marchandises, de matières premières et des autres approvisionnements, calculées par différence entre le stock initial et le stock final, sont inscrites en charges (puisque cela correspond à des biens achetés). Les variations des stocks d'en-cours de production, de produits intermédiaires, de produits finis et de produits résiduels, calculées par différence entre le stock final et le stock initial, sont inscrites en produits (puisque cela correspond à des biens de l'entreprise).

Le bilan constate le stock réel de fin de période dans la colonne « Brut » (ce que l'entreprise possède) et la valeur des dépréciations

des stocks et en-cours de l'exercice dans la colonne Amortissements et dépréciations (voir chapitre 1). Ainsi, la colonne « Net » donne la valeur réelle du stock en fin d'exercice dans le patrimoine de l'entreprise.

Une fois les principales notions abordées, il convient de s'interroger sur la tenue des stocks en quantité et en valeur.

La tenue des stocks en quantité et en valeur

L'obligation de contrôle annuel des stocks issue des règles de la comptabilité financière est insuffisante pour assurer la bonne gestion de l'entreprise sur toute la durée de l'exercice. C'est pourquoi la comptabilité de gestion s'attache à mettre en place un système permettant un suivi rigoureux des quantités en stocks et de leur valeur, puisque cette dernière est intégrée aux coûts des produits.

L'objectif est de connaître à tout moment les quantités et les valeurs des stocks.

La tenue des stocks en quantité

La tenue des stocks est réalisée dans la majorité des cas par les logiciels de gestion utilisés dans les entreprises : ces logiciels permettent de connaître en temps réel les quantités entrées et sorties par matière, composant, produit, etc., et donc les quantités physiques disponibles. Ils permettent d'assurer un suivi efficace des diverses références, de connaître les références à réapprovisionner et le niveau du stock théorique.

La tenue des stocks en inventaire permanent peut se faire sur fiche, à partir des bons d'entrée et de sortie complétés par le magasinier ou à partir des bons de livraison ou de réception de la période.

La présentation de la tenue d'une fiche de stock à partir de bons d'entrée et de sortie va permettre de comprendre comment tous les mouvements de stock sont récapitulés et comment le stock final théorique est calculé.



François Dupont, négociant en vins, vous fournit les bons de sorties et d'entrées de stock du mois de mars, concernant les cartons de 6 bouteilles de vin du moulin de Tissier (référence : Mouti) dont le

viticulteur est Patrick Laurent. Le 1er mars, le négociant avait 5 cartons de 6 bouteilles en stock.

Tableau 13-1 Bons d'entrées et de sorties des stocks de M. Dupont.

Bon de sortie S 231		
Date de sortie :		04-mars
Client :	Viva la Vie	
Réf	**Qté**	**Pointage**
MOUTI	3	
CHAGA	1	

Bon de sortie S 265		
Date de sortie :		20-mars
Client :	Association foot	
Réf	**Qté**	**Pointage**
MOUTI	27	

Bon d'entrée E 97		
Date d'entrée :		06-mars
Fournisseur :		Laurent
Réf	**Qté**	**coût unité**
MOUTI	31	58

Bon d'entrée E 104		
Date d'entrée :		22-mars
Fournisseur :		Laurent
Réf	**Qté**	**coût unité**
MOUTI	27	56,90

À partir de ces documents, il est possible de tenir la fiche de stock en quantités.

Pour mettre à jour les stocks, il faut :

- **Identifier l'article sur tous les bons d'entrée et de sortie :** seul l'article Mouti doit être sélectionné, même si le bon de sortie du 4 mars concerne les articles Mouti et Chaga ;
- **Procéder au classement chronologique des bons :** l'ordre est 4 mars, 6 mars, 20 mars et 22 mars ;
- **Reporter dans la fiche de stock les quantités entrées et sorties par ordre chronologique,** en utilisant une ligne pour chaque entrée et une ligne pour chaque sortie, même si une entrée et une sortie ont lieu le même jour.

Tableau 13-2 Fiche de stock de vin du moulin de Tissier du négociant en vins François Dupont.

Référence :	MOUTI	Fournisseur : Patrick LAURENT		
Désignation :	Carton de 6 bouteilles Moulin de Tissier			
Stock minimum : 4		Stock maximum : 35		
Date	**N° Mvt**	**ENTRÉES**	**SORTIES**	**STOCK**
		Quantité	Quantité	Quantité
01-mars	Stock initial	7		7 (1)
04-mars	Bon sortie S231		3	4 (2)
06-mars	Bon entrée E97	31		35 (3)
20-mars	Bon sortie S265		27	8
22-mars	Bon entrée E104	27		35
TOTAL		**65**	**30**	**35**

(1) Le stock initial de l'article est de 7 au début du mois de mars.

(2) Le stock à la fin de la journée du 4 mars est de 4 : 7 en début de journée moins les 3 cartons sortis ce jour.

(3) Le stock à la fin de la journée du 6 mars est de 35 : 4 en début de journée plus les 31 cartons entrés ce jour.

La formule de calcul du stock à la fin de la journée, du mois ou de la période est donc la suivante :

Stock final = Stock Initial + Entrées – Sorties

La connaissance des quantités physiques en stock n'est pas suffisante pour la gestion, qui a besoin de connaître la valeur des biens en euros afin de l'affecter de façon précise aux coûts des produits.

La tenue des stocks en valeurs

Valoriser un stock, c'est-à-dire lui donner une valeur, est primordial pour toute organisation, d'une part pour le montant du stock de fin d'année inscrit au bilan de l'entreprise et d'autre part parce que cette valeur est nécessaire à l'estimation des sorties de stock pour

déterminer le coût de revient, ce que nous étudierons plus particulièrement dans les chapitres 15 et 16.

Nous vous proposerons par la suite la présentation d'une fiche de stock en quantité et en valeur selon différentes méthodes.

Le *coût d'entrée des stocks* est défini par le PCG dans la version consolidée au 1er janvier 2019, sous-section 4 - Coût d'entrée des stocks.

Article 213-30
Le coût des stocks doit comprendre tous les coûts d'acquisition, de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. (…)

Article 213-31	**Article 213-32**
Le coût d'acquisition des stocks (1) est constitué du : • prix d'achat, y compris les droits de douane et autres taxes non récupérables, après déduction des rabais commerciaux, remises, escomptes de règlement et autres éléments similaires ; • ainsi que des frais de transport, de manutention et autres coûts directement attribuables à l'acquisition des produits finis, des matières premières et des services.(…)	Le **coût de production des stocks (2)** comprend les coûts directement liés aux unités produites, tels que la main d'œuvre directe. Il comprend également l'affectation systématique des frais généraux de production, fixes et variables, qui sont encourus pour transformer les matières premières en produits finis (…).

(1) Le coût d'acquisition concerne les matières premières, les autres approvisionnements et les marchandises achetées.

(2) Le coût de production concerne les en-cours de production de biens ou de services, les produits intermédiaires, les produits finis et les produits résiduels.

Figure 13-2 Définition du coût d'entrée des stocks par le PCG.



Le coût d'entrée défini par les articles 213-30 à 213-32 ci-dessus dépend du coût historique, sur lequel la comptabilité française s'appuie jusqu'à présent pour évaluer les actifs en valeur brute.

Le *coût de sortie des stocks* dépend quant à lui de la méthode de valorisation choisie parmi les trois autorisées par le PCG, qui seront présentées dans le détail par la suite. La méthode choisie influence la valeur de l'inventaire.

Le PCG apporte quelques précisions sur les techniques de détermination du coût des stocks dans son article 213-35 :

- **« Une entité doit utiliser la même méthode pour tous les stocks ayant une nature et un usage similaires pour l'entité. Pour des stocks de nature ou d'usage différents, différentes méthodes peuvent être utilisées » ;** cette disposition vient s'ajouter au principe comptable de permanence des méthodes d'évaluation des actifs afin de pouvoir comparer l'activité de l'entreprise et son patrimoine dans le temps. Tout changement exceptionnel de méthode doit être décrit et justifié dans l'annexe et dans le rapport de gestion ;
- **« Les techniques d'évaluation du coût des stocks, telles que la méthode du coût standard ou la méthode du prix de détail, peuvent être utilisées pour des raisons pratiques si ces méthodes donnent des résultats proches du coût. »** Pour plus de précisions sur ces méthodes acceptées depuis 2005 par le PCG, voir l'article susnommé.



Le coût de sortie de stock correspond au coût d'achat déterminé selon la méthode de calcul choisie par l'organisation. Un stock n'est pas évalué à son prix de vente ! Ceci est logique, puisque s'il n'était pas vendu, il n'aurait que sa valeur d'achat.

Après avoir vu la tenue d'une fiche de stock en général, il est nécessaire d'en étudier la valorisation.

Les trois méthodes de valorisation des stocks autorisées par le PCG

Il existe plusieurs méthodes de valorisation. Nous vous présentons les trois préconisées par le PCG :

- **La *méthode du premier entré-premier sorti* (PEPS)** ou *First In First Out* (FIFO) **;**
- **La *méthode du coût moyen unitaire pondéré* (CMUP) calculé à chaque entrée.** Elle est aussi nommée CMP (Coût Moyen Pondéré) ou PAMP (Prix d'Achat Moyen Pondéré) par certains logiciels ;
- **La *méthode du coût moyen unitaire pondéré* (CMUP) calculé à la fin d'une période** (mois, trimestre, semestre, année).

Aucune méthode n'est meilleure qu'une autre. Le choix dépend de différents critères que nous indiquerons.

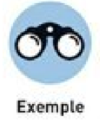


D'autres méthodes de calcul des stocks existent, mais ne sont pas autorisées par le PCG, ce qui oblige à procéder à des régularisations en fin d'exercice pour déterminer le résultat imposable des entreprises qui les emploient. Elles ne seront pas étudiées dans ce manuel. Pour exemple, la méthode du dernier entré-premier sorti (DEPS), appelée également *Last In First Out* (LIFO), qui peut être utile pour les matières telles que le sable, le gravier, le charbon, etc. venant s'ajouter sur le tas déjà existant, ou pour les matières premières de haute technologie. Il existe également la méthode de la valeur de remplacement (prochain entré-premier sorti, appelée également NIFO pour *Next In First Out*), surtout utilisée par les compagnies pétrolières et les opérateurs sur les marchés spéculatifs.

La méthode du premier entré-premier sorti (PEPS) ou *First In First Out* (FIFO)

Les articles sont sortis de stock dans l'ordre chronologique de leur entrée en stock : le lot entré en premier sort en premier. L'exemple des produits périssables permet de bien comprendre la justification de cette méthode, du fait des dates limites de consommation des produits. Il en est de même des produits agroalimentaires, qui ne peuvent se conserver sur une très longue durée.

Cette méthode, aussi appelée méthode de l'épuisement des lots, nécessite de distinguer chaque lot en fonction de sa date d'entrée. Il ne faut pas additionner les quantités en stock, afin de conserver l'information chronologique et de pouvoir aisément sortir de stock les lots les plus anciens, jusqu'à épuisement de chaque lot.



Le magasin de vente en gros Sigros vous fournit les informations concernant les entrées et les sorties du mois des packs de 6 litres de lait demi-écrémé, article référencé L6DE (pour Lait par 6, demi-écrémé). Deux achats ont eu lieu pendant la période. Le responsable souhaiterait connaître la valeur de sortie pour chacune des livraisons.

Au 31 décembre, il lui restait 40 packs achetés à 4,27 € et de date limite de consommation (DLC) au 28/02. Les achats sont notés BE pour bon d'entrée, les ventes BS pour bon de sortie.

Tableau 13-3 Entrées et Sorties de stock de lait de l'entreprise Sigros.

N° mvt	Date	DLC	Libellé	E/S	Qté	Coût/unité
BE03	03-janv	17/03	Pack de 6 litres lait demi-écrémé	Entrée	215	4,29 €
BS01	04-janv		Livraison supérette M. Pally	Sortie	35	
BS05	05-janv		Livraison centre de vacances	Sortie	95	
BS06	06-janv		Livraison hôtel de la mairie	Sortie	80	
BE05	07-janv	22/03	Pack de 6 litres lait demi-écrémé	Entrée	210	4,26 €
BS10	08-janv		Livraison crêperie Suzette	Sortie	60	

Afin de comprendre la technique de valorisation du PEPS, nous allons procéder par étapes.

Le 3 janvier, 215 packs de 6 litres de lait demi-écrémé ont été réceptionnés en stock pour un coût d'achat unitaire de 4,29 €. La fiche de stock est complétée de la manière suivante :

Date	N° Mvt	ENTRÉES			SORTIES			STOCK			
		Qté	CU	Montant	Qté	CU	Montant	Qté	CU	Montant	DLC
01-janv	Stock	40	4,27	170,80				40	4,27	170,80	28-févr.
03-janv	BE03	215	4,29	922,35				40	4,27	170,80	28-févr. (1)
								215	4,29	922,35	17-mars (2)

(1) Il faut conserver les quantités et le coût unitaire du lot déjà présent en stock, de façon à l'épuiser à l'occasion d'une vente avant de passer au lot reçu le 3 janvier.

(2) Il faut indiquer sur une deuxième ligne les quantités reçues ce jour, dont la date limite est différente de celle du lot déjà en stock.

Tableau 13-4 La fiche de stocks de lait au 3 janvier de l'entreprise Sigros.

Constat 1 : la valeur du stock de lait au 31 décembre représente le stock final de la période précédente : il est repris comme stock initial le 1er janvier pour la nouvelle période.

Constat 2 : le stock de lait au 1er janvier a une valeur de 170,80 €, qui correspond aux 40 packs achetés 4,27 € le pack.



Il est impératif de reporter les quantités de chaque lot sur une ligne pour bien faire sortir du stock les produits qui ont la date limite de

consommation la plus proche, c'est-à-dire ceux qui sont entrés en premier dans le stock.

La fiche de stock complète est la suivante :

Tableau 13-5 La fiche de stock de lait du 1er au 8 janvier de l'entreprise Sigros.

Réf.	L6DE		Méthode : PEPS					Stock minimum		50	
Désignation : Pack de 6 litres lait demi-écrémé								Stock minimum		250	
Date	**N° Mvt**	**ENTRÉES**			**SORTIES**			**STOCK**			
		Qté	CU	Montant	Qté	CU	Montant	Qté	CU	Montant	DLC
01-janv	Stock	40	4,27	170,80				40	4,27	170,80	28-févr.
03-janv	BE03	215	4,29	922,35				40	4,27	170,80	28-févr.
								215	4,29	922,35	17-mars
04-janv	BS01				35	4,27	149,45	5	4,27	21,35	28-févr. (1)
								215	4,29	922,35	17-mars (2)
05-janv	BES05			95	5	4,27	21,35	0			(3)
					90	4,29	386,10	125	4,29	536,25	17-mars (4)
06-janv	BS06				80	4,29	343,20	45	4,29	193,05	17-mars
07-janv	BE05							45	4,29	193,50	17-mars
		210	4,26	894,60				210	4,26	894,60	22 mars
08-janv	BS10			60	45	4,29	193,05				
					15	4,26	63,90	195	4,26	830,70	22-mars
Total		**465**			**270**			**195**			

(1) Le 4 janvier, 35 packs ont été sortis. Les premiers entrés sont les premiers sortis : nous prenons donc 35 packs sur les 40 en stock avec la DLC la plus proche, soit le 28/02. Il en reste donc 5 en stock (40 – 35) au coût unitaire de sortie du lot, soit 4,27 €, ce qui représente une valeur totale de 21,35 €. Il reste également les 215 packs avec la date limite du 17 mars qui ne seront sortis de stocks que lorsque le lot du 28 février sera épuisé.

(2) Il faut continuer à indiquer sur une deuxième ligne les quantités reçues à une autre date, dont la date limite est différente de celle du lot déjà en stock. Comme nous n'avons pas encore prélevé sur le lot du 3 janvier, on reporte les mêmes informations = 215 packs à 4,29 € avec une DLC au 17 mars.

(3) Le client a demandé 95 packs : nous allons commencer par épuiser le premier lot, soit 5 packs à 4,27 €, puis nous prélevons 90 packs à 4,29 € sur le deuxième lot.

(4) Nous avions 215 packs à 4,29 €. Nous en avons sorti 90 pour le centre de vacances, il en reste donc 125 à 4,29 €, soit une valeur de 536,25 €.

Constat 1 : le calcul du total des quantités du stock final peut être vérifié :

Stock final en quantité = Stock initial + Entrées – Sorties

Dans l'exemple, Stock final = [40 + (215 + 210) – (35 + 5 + 90 + 80 + 45 + 15)] = 195 packs.

Constat 2 : la méthode du PEPS permet de faire sortir du stock l'article au coût d'achat auquel il est entré.

Constat 3 : il en résulte que les variations de prix à l'achat se répercutent avec retard sur les sorties de stock. Cela peut être soit favorable, soit défavorable et influer ou non sur le prix de vente.

La méthode du coût moyen unitaire (CMUP) après chaque entrée

La méthode du CMUP après chaque entrée est surtout adaptée aux matières non périssables. Les sorties de stock sont valorisées au dernier coût unitaire moyen pondéré, calculé lors de la précédente entrée en stock. Cette méthode, facile à mettre en place avec les logiciels de gestion commerciale, se fonde sur le calcul d'une moyenne des différents coût d'achat, proportionnellement aux quantités achetées et déjà présentes en stock. La pondération avec les quantités permet de prendre en considération les coûts proportionnellement aux quantités achetées. Comme toute moyenne, cela permet de lisser les variations de coûts. Cette méthode est utilisée pour les articles que l'entreprise a besoin de suivre de façon précise, en raison d'une forte variation du coût d'achat ou de l'importance de leurs valeurs en stocks.

Pour calculer le CMUP, il faut appliquer la formule suivante :

$$\text{Coût moyen unitaire pondéré} = \frac{\text{(Stock initial ou précédent + Entrées) en valeur}}{\text{(Stock initial ou précédent + Entrées) en quantité}}$$



Si 100 articles sont achetés à 1000 € et qu'il reste 10 articles en stock à 900 €, le prix moyen pondéré sera plus proche de 1000 €, car 10 fois plus d'articles ont été achetés à ce prix.

Le CMUP sera de 990,91 € : [(9000 € en stock et 100000 € d'entrées) / (10 en stock + 100 entrées)].

La présentation complète d'une fiche de stock selon la méthode du CMUP après chaque entrée peut maintenant être réalisée.



Une entreprise de fabrication de câbles électriques achète du cuivre, matière première dont les prix sont très volatiles (le 18/12/2008, le cours était de 2136 € la tonne, contre 7642 € le 15/02/2011 et 5931 € le 01/03/2017 et 8877 € le 12/05/2021, ce qui peut expliquer le vol de câbles !).

Il lui reste 7 tonnes pour un coût total de 46764,06 € le 31 janvier. En février 2021, elle a effectué les achats suivants, aux cours réels de la Bourse, prix pour 1 tonne :

- 2 février : 10 tonnes à 6625 € + transport de 70 € la tonne, soit un coût total de 66950 €
- 5 février : 18 tonnes à 6803 € + transport de 65 € la tonne, soit un coût total de 123624 €
- 15 février : 21 tonnes à 7119 € + transport de 70 € la tonne, soit un coût total de 150969 €
- 21 février : 20 tonnes à 7438 € + transport de 60 € la tonne, soit un coût total de 150060 €

Les sorties de stock sont les suivantes : 5 tonnes le 3 février, 12 tonnes le 7 février, 9 tonnes le 10 février, 20 tonnes le 16 février, 10 tonnes le 22 février.

Afin de comprendre la technique de valorisation du CMUP après chaque entrée, la fiche de stock du mois de février vous est présentée :

Tableau 13-6 La fiche de stock de cuivre du mois de février.

Désignation : cuivre					**Méthode : CMUP après chaque entrée**			Stock minimum		5
Unité : tonne								Stock maximum		30
Date	N° Mvt	**ENTRÉES**			**SORTIES**			**STOCK**		
		Qté	CU	Montant	Qté	CU	Montant	Qté	CU (6)	Montant
31-janv	Stock	7	6 680,58	46 764,06				7	6 680,58	46 764,06
02-févr	Entrée 18	10	(1) 6 695,00	66 950,00				17	**(2) 6 689,06**	113 714,06

03-févr	Sortie 21				5	(3) 6 689,06	33 445,30	12 (4)	6 689,06	(5) 80 268,76
06-févr	Entrée 20	18	6 868,00	123 624,00				30	**6 796,43**	203 892,76
07-févr	Sortie 22				12	6 796,43	81 557,16	18	6 796,43	122 335,60
10-févr	Sortie 23				9	6 796,43	61 167,87	9	6 796,43	61 167,73
13-févr	Entrée 24	21	7 189,00	150 969,00				30	**7 071,22**	212 136,73
16-févr	Sortie 27				20	7 071,22	141 424,40	10	7 071,22	70 712,33
21-févr	Entrée 30	20	7 503,00	150 060,00				30	**7 359,08**	220 772,33
22-févr	Sortie 30				10	7 359,08	73 590,80	20	7 359,08	147 181,53
Vérification (7)		**76**		**538 367,06**	**56**		**391 185,53**	**20**	**7 359,08**	**147 181,53**

(1) Le coût de 6 695 € la tonne correspond au 6 625 € d'achat par tonne de cuivre auquel il faut ajouter 70 € de transport par tonne.

(2) Le coût d'achat moyen pondéré est de 6 689,06 € la tonne. Il est obtenu en appliquant la formule : (SI + entrées) en valeur / (SI + entrées) en quantité : (46 764,06 € + 66 950 €) / (7 + 10) = (113 714,06 € / 17) = 6 689,062353 €.

(3) Les 5 tonnes sont sorties au dernier CMUP calculé, c'est-à-dire 6 689,06 € la tonne le 2 février.

(4) Les 12 tonnes restant en stock correspondent au 17 tonnes du 2 février en fin de journée moins les 5 tonnes sorties ce 3 février.

(5) La valeur du stock de 80 268,76 € est obtenue en soustrayant à la valeur du stock antérieur, les sorties du jour, soit 113 714,06 € – 33 445,30 €.

(6) Les montants en gras indiquent les coûts moyens unitaires pondérés calculés après chaque entrée.

(7) Il est possible de vérifier les calculs effectués sur la fiche de stock à la fin de la période :

Pour les quantités, stock final = stock initial + entrées totales – sorties totales. SF = (76 – 56) = 20, ce qui correspond au stock issu du calcul ligne par ligne le dernier jour, 22 février.

Pour les valeurs, stock final = stock initial + entrées totales – sorties totales. SF = (538 367,06 € – 391185,53 €) = 147 181,53 €, ce qui correspond au

stock issu du calcul ligne par ligne le dernier jour, 22 février.

Constat 1 : il restait 7 tonnes de cuivre au 31 janvier pour une valeur en stock de 46764,06 €, soit un coût unitaire moyen de 6680,58 € la tonne : le stock est repris comme stock initial le 1er février.

Constat 2 : **le CMUP a permis de lisser l'augmentation de prix** et de la répartir de façon plus progressive. L'entreprise a acheté au plus bas ce mois-ci à 6695 € la tonne et plus haut à 7503 €, ce qui correspond aux cours réels du cuivre en février 2021. Le CMUP permet de répercuter peu à peu les variations en calculant après chaque achat un coût d'achat moyen pondéré.



Pour calculer la valeur du stock, il est préférable de ne pas utiliser la valeur unitaire du CMUP à cause des problèmes d'arrondis. Il faut prendre la valeur totale du stock antérieur plus les entrées moins les sorties et procéder de la même façon pour les quantités.



La méthode du CMUP après chaque entrée, réactualisant à chaque nouvelle entrée le prix d'achat, permet de lisser les variations des cours des matières premières, qui sont importantes en général. Comme un coût unitaire moyen pondéré est calculé après chaque nouvelle entrée, les sorties peuvent être valorisées à des coûts différents.

La méthode du coût moyen unitaire (CMUP) en fin de période

La méthode du CMUP périodique est la même que celle du CMUP après chaque entrée, mais il ne faut pas calculer ce coût après chaque entrée mais en fin de période (qui peut être la semaine, le mois, le trimestre, le semestre ou l'année), même si plusieurs achats sont effectués sur la période.

Dans cette méthode, le coût unitaire moyen pondéré n'est calculé qu'à la fin de la période, les sorties sont donc toutes valorisées au même coût pendant cette période. De même, la valeur du stock n'est réactualisée qu'à la fin de la période, sans calcul intermédiaire à chaque entrée ou sortie. Cette méthode est employée pour les articles dont le prix d'achat varie peu ou qui ne représentent qu'une faible valeur en stock et ne nécessitent donc pas un suivi très rigoureux.

La même formule est utilisée pour calculer le CMUP à appliquer à toutes les sorties ainsi qu'au stock final :

$$\text{Coût moyen unitaire pondéré} = \frac{\text{Stock initial + Entrées en valeur (de la période)}}{\text{Stock initial + Entrées en quantité (de la période)}}$$


Exemple

Le supermarché Yatout propose gratuitement des petits sacs plastique en polyéthylène recyclable à ses clients. Son fournisseur lui propose les tarifs HT suivants : de 1 à 5 colis, 24 € ; de 6 à 15 colis, 21 € et à partir de 16 colis, 19 €. Un colis comprend 2000 sacs plastique. Concernant le transport, il est gratuit pour toute commande supérieure à 300 € et de 15 € sinon. En juillet, les tarifs des colis ont été augmentés de 1 € pour chaque tranche, soit 25 €, 22 € et 20 €.

Le gérant a passé quatre commandes dans l'année : 22 colis le 15 janvier, 10 colis le 10 avril, 20 colis le 3 juillet et 25 colis le 10 octobre. Il a fourni 40000 sacs à ses clients le premier trimestre (soit 20 colis de 2000 sacs), 32000 sacs le deuxième trimestre, 38000 sacs le troisième trimestre et 40000 sacs le quatrième trimestre.

Le gérant note les quantités des sorties en fin de trimestre en fonction de ce qu'il lui reste en stock. Les entrées sont inscrites en quantité et en valeur au fur et à mesure. Le coût de cet article étant très faible, il choisit une valorisation annuelle des sorties par la méthode du CMUP en fin de période, ici en fin d'année.

La fiche de stock est tenue pendant l'année en renseignant toutes les informations concernant les entrées (quantité et CU) et seulement les quantités pour les sorties. La valeur des sorties ne sera calculée qu'en fin de période, ici l'année.

Pour déterminer le coût d'achat moyen du stock, pondéré par les quantités, à la fin de l'année, il faut appliquer la formule présentée précédemment :

$$\text{Coût moyen unitaire pondéré} = \frac{\text{Stock initial + Entrées en valeur}}{\text{Stock initial + Entrées en quantité}}$$

Tableau 13-7 Fiche de stock des sacs plastique de l'entreprise Yatout après calcul du CMUP.

Réf. : SPPR		Unité : Lot de 2000 sacs			CMUP fin de période			Stock minimum		5
Désignation : Sacs plastiques en polyethylène recyclable H450 l260 soufflet 60								Stock maximum		27
Date	**N° Mvt**	**ENTRÉES**			**SORTIES**			**STOCKS**		
		Qté	CU	Montant	Qté	(3) CU	Montant	Qté	CU	Montant
01-janvier	Stock	5	22,50	112,50				5	22,50	112,50
15-janvier	Fact 221	22	19 (1)	418,00				27		
1er trim.					20	20,19	403,80	7		
10-avril	Fact 1430	10	22,5 (1)	225,00				17		
2ème trim.					16	20,19	323,04	1		
03-juillet	Fact 2156	20	20 (2)	400,00				21		
3ème trim.					19	20,19	383,61	2		
10-octobre	Fact 3378	25	20	500,00				27		
4ème trim.					20	20,19	403,80	7		
TOTAL		**82**	20,19	**1 655,50**	**75**	**20,19**	**1 514,25**	**7 (4)**	**20,18**	**141,25 (5)**

(1) Le tarif dépend des quantités commandées : par exemple pour le 10 avril, pour 10 colis, le tarif est de 21 € par colis, soit un total de commande de 210 € auquel il faut ajouter 15 € de livraison, soit 225 €, ce qui revient à 22,50 € le colis de 2000 sacs (225 € / 10).

(2) À partir de 16 colis, le tarif est de 20 € le colis de 2000 sacs, les tarifs ayant augmenté au 1er juillet. La commande étant supérieure à 300 € (20 x 20 € = 400 €), la livraison est gratuite.

(3) Toutes les sorties de l'année sont valorisées au même coût moyen unitaire pondéré annuel, soit 20,19 € le colis de 2000 sacs. CMUP = (SI + entrées) en valeur / (SI + entrées) en quantité = 1655,5 € / 82 = 20,18902439 €, arrondi à 20,19 €.

(4) Stock final en quantités = stock initial + entrées totales – sorties totales. SF = (82 – 75) = 7, ce qui correspond au stock issu du calcul ligne par ligne à la fin du quatrième trimestre.

(5) Stock final en valeur = stock initial + entrées totales – sorties totales. SF = (1655,5 - 1514,25) = 141,25 €.

Chaque lot de 2000 sacs vaut en moyenne 20,19 €. Cette évaluation annuelle suffit pour des articles qui ne représentent pas une valeur significative pour l'entreprise. Dans le cas du supermarché Yatout, chaque sac fourni au client coûte 1 centime d'euro (20,19 € / 2000 sacs).

Ce CMUP en fin de période est le coût qui va être utilisé pour les coûts de sorties de toute la période (ici l'année), ainsi que pour valoriser le stock final.

Constat 1 : la formule du CMUP en fin de période est la même que celle du CMUP après chaque entrée, seule la période de calcul change.

Constat 2 : cette méthode convient pour des articles dont la valeur n'est pas significative.

L'inventaire permanent

Il est possible d'agréger les fiches de stock dans un tableau simplifié, appelé inventaire permanent.



En reprenant les informations de la fiche de stock du supermarché Yatout (tableau 13-7), l'inventaire permanent peut être présenté ainsi :

Tableau 13-8 L'inventaire permanent.

	Quantité	**CU**	**Montant**
Stock initial	5	22,50	112,50
Entrées	77	20,04	1 543,00
Stock disponible (1)	**82**	**20,19**	**1 655,50**
Sorties	75	20,19	1 514,25
Stock final	7	20,18	141,25

(1) Le CMUP de 20,19 € permet de valoriser les sorties et le stock final. Des arrondis peuvent amener à des différences de calcul entre la fiche de stock

et l'inventaire permanent (ici stock final à 20,18 € unitaire).



L'inventaire permanent alimente la comptabilité de gestion pour le calcul de coûts (voir chapitres 15 et 16).

Le choix de la technique de valorisation des sorties de stock (PEPS ou CMUP) peut être mis en relation avec l'importance de tel ou tel stock dans une organisation. Un repérage des articles à suivre de façon rigoureuse est nécessaire.

La rationalité du suivi des stocks

Tous les produits nécessaires à l'activité de l'entreprise ne demandent pas la même vigilance dans leur suivi au regard de leur prix, des quantités consommées, de l'importance de l'article pour l'activité de l'organisation, etc. Pour mieux gérer les stocks, il est possible de les hiérarchiser afin de se concentrer sur les références les plus importantes et de minimiser le coût de gestion des stocks.

Les modèles d'analyse de la structure des stocks que sont la *méthode Pareto* (ou *méthode 20/80*) et la *méthode ABC* permettent de classer par ordre d'importance les produits en stock en fonction de leur valeur en euros, du volume des stocks, de leurs poids, des quantités achetées, du délai d'approvisionnement, de la durée de vie du produit, etc. Ces méthodes, fondées sur les données statistiques, permettent de façon simple de sélectionner les références qui requièrent une gestion rigoureuse, soit par l'importance des mouvements de stocks qu'ils génèrent, soit par le chiffre d'affaires engendré par ces articles.

Il est souvent possible de repérer les articles qui représentent 20 % des références et environ 80 % de la valeur.

La méthode des 20/80 ou loi de Pareto

Cette méthode permet d'identifier deux groupes d'articles :

- **Le *segment stratégique*, qui représente environ 20 % des articles en quantité mais 80 % de la valeur.** Compte tenu de l'importance des coûts d'achat, ce groupe impose une gestion très rigoureuse des quantités à commander, du stock de sécurité à constituer, des prévisions, de l'inventaire permanent ;

- **Le *segment secondaire*, qui comprend environ 80 % des quantités mais ne représente que 20 % des valeurs immobilisées en stock :** ces références peuvent être suivies de façon moins précise.

La méthode des 20/80 repose sur le classement par valeur décroissante des références selon le critère choisi puis le calcul les pourcentages cumulés correspondants.

Cette méthode est illustrée dans l'exemple qui suit.



Cette méthode est utilisée par les commerciaux pour sélectionner les catégories de clients à suivre plus particulièrement en fonction du chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'eux ou encore pour justifier la politique de maintenance d'une entreprise (20 % des interventions représentent 80 % des coûts de maintenance), etc. Cette règle permet surtout de justifier le fait de se concentrer sur les éléments les plus importants de chaque organisation.

La méthode ABC

Cette méthode repose sur la même technique de classement que celle de la méthode 20/80 mais permet d'identifier au moins trois groupes d'articles. Les pourcentages propres à chaque groupe varient selon les éléments à classer.

On peut distinguer :

- **Classe A :** 10 % des produits représentent 65 % de la consommation => groupe de grande importance ;
- **Classe B :** 25 % des produits représentent 25 % de la consommation => groupe d'importance moyenne ;
- **Classe C :** 65 % des produits représentent 10 % de la consommation => groupe de faible importance.

Ou encore :

- **Classe A :** 10 % des quantités, 70 % des valeurs ;
- **Classe B :** 20 % des quantités, 20 % des valeurs ;
- **Classe C :** 70 % des quantités, 10 % des valeurs.

Chaque organisation doit déterminer les proportions choisies pour chacun des trois groupes en fonction de ses ressources, du nombre de références à gérer, des valeurs représentées, etc.

Exemple commun aux deux méthodes



La menuiserie Bois d'Art fabrique actuellement un meuble de salon qui a beaucoup de succès et qui est constitué de huit pièces différentes. Le stockage des planches de diverses essences entraîne des coûts importants entre le lieu de stockage, l'assurance, la manutention, le prix d'achat selon le temps de séchage du bois, etc. Les autres stocks (clous, vis, colle) sont moins importants. La classification des diverses pièces en fonction des quantités utilisées et de leur coût va être réalisée, pour vous présenter la méthode ABC et la méthode des 20/80.

Le gérant a calculé, sur les mois précédents, ses consommations moyennes et le coût unitaire des achats des divers éléments :

- Les pièces en bois (référence BO) : 1800 pièces BO01 par mois à 165,50 € et 1000 pièces BO02 à 207,50 €
- Les matières consommables (référence MC) : 1200 pièces MC01 à 26,25 €, 2400 pièces MC02 à 21 € et 2600 pièces MC03 à 30,50 €
- Les accessoires (référence AC) : 4800 pièces AC01 à 3,20 €, 3600 pièces AC02 à 2,35 € et 9000 pièces AC03 à 4,35 €

Le classement des 8 pièces dans l'ordre croissant sur la base du coût total doit être effectué. Calculons le coût total de chaque référence :

- BO01 1800 x 165,50 = 297900 €
- BO02 1000 x 207,50 = 207500 €
- MC01 1200 x 26,25 = 31500 €
- MC02 2400 x 21,00 = 50400 €
- MC03 2600 x 30,50 = 79300 €
- AC01 4800 x 3,20 = 15360 €
- AC02 3600 x 2,35 = 8460 €
- AC03 9000 x 4,35 = 39150 €

Le classement des pièces par ordre décroissant du coût total est donc le suivant : BO01, BO02, MC03, MC02, AC03, MC01, AC01, AC02.

Nous allons placer ces informations dans un tableau.

Tableau 13-9 Calcul des cumuls de quantité et de valeurs pour les méthodes ABC et 20/80 de l'entreprise Bois d'Art.

Référence pièce	Quantités par mois	Cumul quantités (1)	% cumulé (2)	Prix unitaire	Valeur totale	Cumul valeurs (3)	% cumulé (4)
BO01	1800	1800	6,82 %	165,50	297900	297900	40,83 %
BO02	1000	2800	10,61 %	207,50	207500	505400	69,27 %
MC03	2600	5400	20,45 %	30,50	79300	584700	80,14 %
MC02	2400	7800	29,55 %	21,00	50400	635100	87,05 %
AC03	9000	16800	63,64 %	4,35	39150	674250	92,42 %
MC01	1200	18000	68,18 %	26,25	31500	705750	96,74 %
AC01	4800	22800	86,36 %	3,20	15360	721110	98,84 %
AC02	3600	**26400**	100,00 %	2,35	8460	**729570**	100,00 %
TOTAL	**26400**				**729570**		

(1) Pour effectuer le cumul des quantités, il faut ajouter au total précédent la nouvelle quantité : par exemple, pour la troisième ligne, on additionne les 2800 du cumul précédent avec les 2600 articles MC03, ce qui donne 5400.

(2) Pour effectuer le cumul des quantités en pourcentage, il faut calculer combien représente le cumul quantités de chaque ligne par rapport au cumul total. Par exemple, pour la deuxième ligne, 10,61 % = (2800 quantités cumulées/ 26400 quantités totales) x 100. On doit trouver 100 % sur la dernière ligne puisque toutes les quantités ont été prises en compte.

(3) Pour effectuer le cumul des valeurs, on ajoute au total précédent la nouvelle valeur : par exemple, pour la troisième ligne, on additionne les 505400 € du cumul précédent avec les 79300 € des articles MC03, ce qui donne 584700 €.

(4) Pour effectuer le cumul des valeurs en pourcentage, il faut calculer combien représente le cumul des valeurs de chaque ligne par rapport au total. Par exemple, pour la deuxième ligne, 69,27 % = (505400 € en cumul / 729570 € au total) x 100. On doit trouver 100 % sur la dernière ligne puisque toutes les valeurs ont été prises en compte.

La représentation graphique des pourcentages cumulés en quantités et en valeurs simplifie le repérage des trois groupes de la méthode ABC.

Répartition du stock en valeur et en quantité

Valeurs en %

100 %
90 %
80 %
70 %
60 %
50 %
40 %
30 %
20 %
10 %
0 %

A
B
C

0 % 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Quantités en %

Figure 13-3 Représentation graphique des groupes ABC de l’entreprise Bois d’Art.

Constat 1 : le groupe A représente environ 10 % des quantités et 70 % des valeurs. Il convient d’en assurer un suivi rigoureux.

Constat 2 : le groupe B représente environ 20 % des quantités et 20 % des valeurs. Il doit faire l’objet d’un suivi, qui peut être plus allégé que celui du groupe A.

Constat 3 : le groupe C représente environ 70 % des quantités et 10 % des valeurs. Un suivi régulier n’est pas indispensable.

Ce repérage des trois groupes peut également être réalisé à partir des pourcentages cumulés du tableau précédent, en fonction des trois groupes.

Taleau 13-10 Repérage des groupes ABC et 20/80 de l’entreprise Bois d’Art.

Référence pièce	% cumulé des quantités	% cumulé des valeurs	Méthode ABC (1)	Méthode 20/80 (2)
BO01	6,82 %	40,83 %	**Groupe A** 10,61 % = 69,27 %	**20/80** 20,45 % = 80,14 %
BO02	10,61 %	69,27 %		

MC03	20,45 %	80,14 %	**Groupe B** 18,94 % = 17,78 %	
MC02	29,55 %	87,05 %		**80/20** 79,55 % = 19,86 %
AC03	63,64 %	92,42 %	**Groupe C** 70,45 % = 12,95 %	
MC01	68,18 %	96,74 %		
AC01	86,36 %	98,84 %		
AC02	100,00 %	100,00 %		

(1) Le groupe B représente 18,94 % des quantités (29,55 % cumulé – 10,61 % du groupe A) et 17,78 % des valeurs (87,05 % – 69,27 %). Le groupe C représente 70,45 % des quantités (100 % - 29,55 % du groupe B) et 12,95 % des valeurs (100 % - 87,05 % du groupe B).

(2) Le groupe des 80/20 est réparti ainsi : 79,55 % des quantités (100 % cumulé – 20,45 % du groupe 20/80) et 19,86 % des valeurs (100 % – 80,14 %).

Méthode ABC : 3 groupes sont mis en valeur

Constat 1 : le tableau confirme la détermination des trois groupes réalisée dans le graphique précédent et permet de déterminer les pourcentages de façon plus précise.

Constat 2 : le groupe A, qui rassemble les articles représentant la plus forte valeur, est constitué des articles BO01 et BO02 : alors qu'ils ne représentent que 10,61 % des quantités, ils constituent 69,27 % de la valeur des stocks et nécessitent donc un suivi très rigoureux. La méthode du CMUP après chaque entrée est dans ce cas pertinente.

Constat 3 : le groupe B, qui représente les articles de valeur intermédiaire, est constitué des articles MC03 et MC02 : ils représentent 18,94 % des quantités pour 17,78 % de la valeur des stocks : leur gestion peut être moins rigoureuse.

Constat 4 : le groupe C, qui représente les articles de faible valeur, rassemble les articles MC01, AC01, AC02 et AC03 : ils représentent presque trois quarts des quantités pour seulement 12,95 % de la valeur des stocks : le suivi peut être ponctuel. La méthode du CMUP en fin de période peut être utilisée.

Méthode 20/80 : 2 groupes sont distingués

Constat 1 : trois articles représentent 20,45 % des quantités mais 80,14 % des valeurs : le suivi des articles BO01, BO02 et

MC03 doit être très rigoureux. La méthode du CMUP après chaque entrée est dans ce cas pertinente.

Constat 2 : cinq articles représentent 79,55 % des quantités mais seulement 19,86 % des valeurs : le suivi des articles MC02, AC03, MC01, AC01 et AC02 prête moins à conséquence pour l'entreprise. La méthode du CMUP en fin de période peut être utilisée.

Choisir la méthode à utiliser

L'analyse doit se faire soit avec la méthode ABC, soit avec la méthode 20/80. Il ne sert à rien d'utiliser les deux méthodes. Tout dépend du degré d'analyse souhaité. De même, les valeurs choisies pour sélectionner les catégories A, B et C sont à adapter en fonction de chaque organisation, du nombre de références à gérer, etc. Ces méthodes sont d'autant plus utiles lorsque l'organisation gère un très grand nombre de références.

Cependant, il faut rester vigilant sur des articles qui, quoique faisant partie des catégories peu importantes (groupe C ou groupe ne représentant que 20 % de la valeur), peuvent être pimordiaux pour les clients. Dans ce cas, il faudra les suivre de façon rigoureuse comme s'ils appartenaient au groupe A. De même, il faut surveiller le passage potentiel d'une référence dans la catégorie supérieure ou inférieure (ex : un article de la catégorie B qui deviendrait plus important en valeur et intégrerait la catégorie A).


N'oubliez pas

Le choix de la technique de valorisation des stocks doit être mis en corrélation avec l'importance du stock concerné.

Après la fiche de stock, la valorisation du stock, le repérage des références importantes, il convient d'étudier la fréquence et les quantités d'approvisionnement qui génèrent le moins de coûts pour l'organisation.

La gestion économique des stocks : la formule de Wilson

La *formule de Wilso*n, ou méthode de la quantité économique, est une méthode qui vise à réduire les coûts de gestion des stocks, partant des principes que, chaque fois qu'une commande est passée,

elle génère un coût et que la possession de stocks coûte d'autant plus cher qu'un grand nombre de références est stocké.

L'objectif est de prévoir dans les futures commandes la quantité optimale de pièces pour permettre de minimiser le total du *coût de passation* de commande et de *possession* du stock. Cette méthode permet de répondre aux deux questions suivantes : combien de fois s'approvisionner ? De combien ?

La méthode de Wilson permet de combiner deux objectifs contradictoires : la réduction du nombre de commandes et la limitation des quantités en stock, quitte à augmenter le nombre de commandes passées. Par une formule mathématique, le coût optimal de gestion des stocks va être obtenu en déterminant le nombre de commandes à passer et le stock moyen à détenir.

L'utilisation de la formule de Wilson

La formule de Wilson est la suivante :

$$\text{Soit } N = \sqrt{\frac{(Q \times P) \times T}{2A}}$$

Avec les variables :

- N : Nombre de commandes annuelles (inconnu)
- Q : Quantité annuelle consommée
- P : Prix unitaire (coût unitaire d'approvisionnement)
- T : Taux de possession du stock (1)
- A : Coût (fixe) de passation de la commande (2)

(1) Le taux de possession du stock est calculé en fonction des frais de magasinage, du loyer et de l'entretien des locaux, de l'assurance, de la manutention, de la détérioration et de l'obsolescence du matériel, du coût du capital immobilisé.

(2) Le Coût de la passation de la commande est obtenu en divisant le coût total de fonctionnement du service achat par le nombre de commandes passées annuellement.

Il est possible de trouver des formules n'utilisant pas les mêmes appellations pour les variables, mais le principe est le même.





Le responsable d'une unité commerciale désire mieux organiser ses approvisionnements d'une marchandise afin de réduire les coûts tout en évitant la rupture de stock. Le taux de possession (entrepôt, personnel, perte et casse…) sert à calculer un coût de possession en l'appliquant aux quantités. Les éléments sont les suivants :

- Achat annuel (quantité) : 300
- Coût d'achat unitaire : 2,20 €
- Taux de possession du stock (ou détention) : 10 %
- Coût de passation à la commande 2 €

En appliquant la formule de Wilson :

- Q, les quantités annuelles consommées, sont de 300
- P, le prix unitaire (coût unitaire), est de 2,20 €
- T, le taux de possession du stock, est de 10 %
- A, le coût (fixe) de passation d'une commande, est de 2 €

$$N = \sqrt{\frac{(Q \times P) \times T}{2A}} = \sqrt{\frac{(300 \times 2{,}20\ €) \times 0{,}1}{2 \times 2\ €}} = \sqrt{\frac{66}{4}} = \sqrt{16{,}5} \text{ ou } 16{,}5^{1/2} = 4{,}062019$$

Le nombre de commandes optimales N permettant d'obtenir les coûts de stockage les plus faibles est de 4 par an.

La fréquence des commandes peut être calculée par la formule suivante :

Fréquence de commande = 360 jours / N ou 12 mois / N

Dans cette unité commerciale, la fréquence des commandes est de 90 jours (360 jours / 4 commandes = 90) ou 3 mois (12 mois / 4 commandes) : il faut passer une commande en moyenne tous les 3 mois ou 90 jours, sous réserve que les ventes soient linéaires.

La quantité optimale (*lot économique*) par commande peut être calculée par la formule suivante si on connaît le nombre de

commandes annuelles :

Lot économique = Q / N =

quantités annuelles / nombre de commandes

Dans cette unité commerciale, le lot économique par commande est de 75 articles (300 / 4).

Sinon, la quantité optimale par commande peut être obtenue par la formule suivante :

$$\text{Lot économique} = \sqrt{\frac{2 \times Q \times A}{P \times T}}$$

Dans cette unité commerciale :

$$\text{Lot} = \sqrt{\frac{2 \times Q \times A}{P \times T}} = \sqrt{\frac{(2 \times 300 \times 2\ €)}{2{,}20\ € \times 10\ \%}} = \sqrt{\frac{1200}{0{,}22}} = \sqrt{5\ 454{,}54} = 73{,}85 = 74$$

En commandant 74 produits à chacune des 4 commandes passées tous les 3 mois, l'entreprise limitera les coûts liés à l'approvisionnement et au stockage de cette marchandise.



La détermination du lot économique donne un calcul théorique, qui ne prend pas en compte les contraintes d'approvisionnement : délais d'approvisionnement, logistique, rupture fournisseur, etc.

Il est possible de trouver les mêmes données en effectuant des calculs selon plusieurs hypothèses.

La détermination du lot économique par utilisation de plusieurs hypothèses de calcul



En reprenant les mêmes données, pour déterminer le lot optimum (économique) et le nombre de commandes, nous complétons le tableau ci-après, en posant des hypothèses de 1 à 10 commandes.

Tableau 13-11 Tableau de calcul du coût total des stocks en fonction du nombre de commandes.

Nombre de commandes	Quantités commandées	Stock moyen (en quantité) (1)	Stock moyen (en valeur) (2)	Coût de détention (3) (	Coût de passation 4)	Coût total (5)
1	300	150	330	33	2	35
2	150	75	165	16,50	4	20,50
3	100	50	110	11	6	17
4	**75**	**37,5**	**82,50**	**8,25**	**8**	**16,25**
5	60	30	66	6,60	10	16,60
6	50	25	55	5,50	12	17,50
7	43	21,5	47,30	4,73	14	18,73
8	38	19	41,80	4,18	16	20,18
9	33	16,5	36,30	3,63	18	21,63
10	30	15	33	3,30	20	23,30

(1) Le stock moyen correspond au stock de milieu de période. Il est calculé soit en additionnant le stock initial et le stock final et en divisant le résultat par 2, soit en divisant la quantité commandée par 2. Pour une seule entrée de 300 dans l'année, le stock moyen est de 150. Dans le cas de 3 commandes, il y a 3 entrées de 100. Le stock moyen de chacune des 3 périodes est donc de 50 (100 / 2).

(2) La valeur du stock moyen est obtenue par le calcul suivant : Stock moyen en quantité x Coût unitaire de l'article. Par exemple, pour 3 commandes, valeur du stock = 110 €, soit 50 x 2,20 €.

(3) Le coût de détention du stock est obtenu en multipliant la valeur du stock moyen par le taux de détention du stock. Par exemple, pour 3 commandes, coût de détention = 11 €, soit 110 € x 10 %.

(4) Le coût de passation total des commandes = Nombre de commande(s) de la période x Coût de passation d'une commande. Par exemple, pour 3 commandes, coût = 6 €, soit 3 x 2 €.

(5) Le coût total est l'addition du coût de possession des stocks et du coût de passation des commandes. Pour exemple, pour 3 commandes, coût total = 17 €, soit 11 € + 6 €.

En classant le tableau par ordre croissant du coût total, on peut aisément trouver le nombre optimal de commandes.

Tableau 13-12 Classement du coût total des stocks par ordre croissant.

Coût total	16,25 €	16,60 €	17,00 €	17,50 €	18,73 €	20,18 €	20,50 €	21,63 €	23,30 €	35,00 €
Nombre de commandes	**4**	5	3	6	7	8	2	9	10	1

Constat : en passant 4 commandes, l'entreprise optimise ses coûts de passation de commande et de détention des stocks. La solution la plus économique pour cet article consiste à passer 4 commandes annuelles de 75 unités chacune et pour un coût total optimisé de 16,25 €.

On retrouve également ce coût total optimal en représentant graphiquement la courbe du coût total, comme le montre le graphique ci-après.

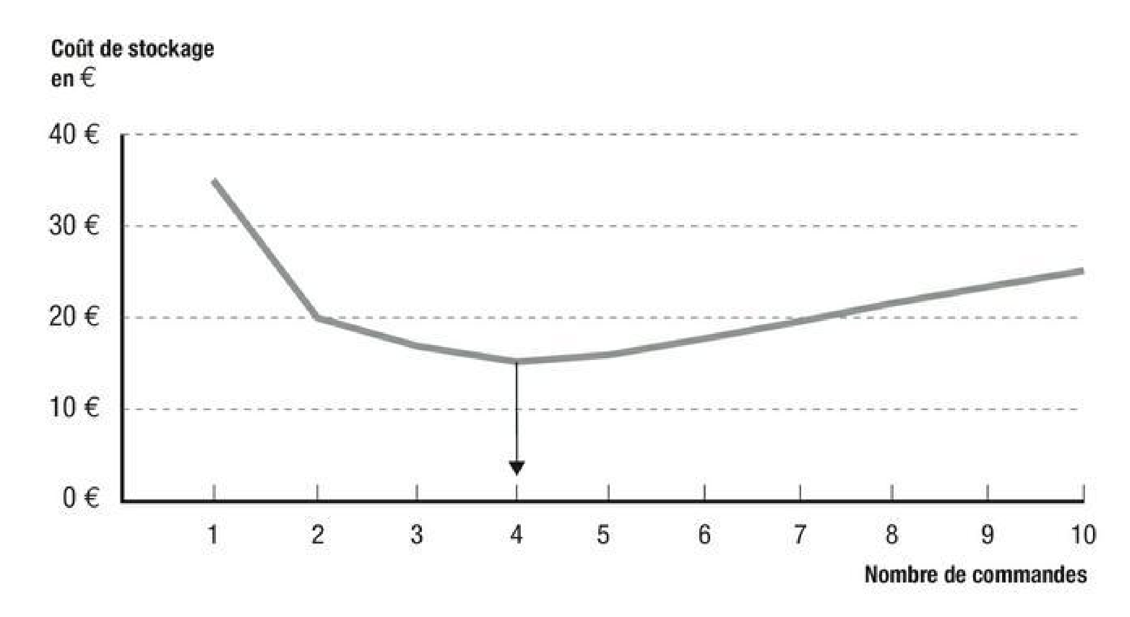


Figure 13-4 Représentation graphique du coût total des stocks en fonction du nombre de commandes.

Les limites de la méthode de Wilson

Cette méthode s'appuie sur des hypothèses simplificatrices :

- Une consommation régulière ou demande constante (linéaire) ;
- Des délais d'approvisionnement stables, voire nuls ;
- Des prix unitaires qui ne dépendent pas des quantités commandées et ne peuvent pas être dégressifs ;

- Un article traité comme un produit indépendant sans possibilité de prendre en compte la commande de plusieurs références au même fournisseur ;
- L'absence de prise en compte des ruptures de stock ou pénuries ;
- Un coût annuel de lancement des commandes proportionnel au nombre de commandes ;
- Les coûts de possession et de lancement d'une commande sont définis et constants.

La formule de Wilson reste un outil précieux de gestion des stocks, simple puisqu'elle ne nécessite de connaître que l'état des stocks et les commandes d'approvisionnement émises. Cependant, elle doit être adaptée, en fonction par exemple des capacités de stockage, des capacités de réception, des risques d'obsolescence des articles, des problèmes de stockage, des commandes trop fréquentes en application de la formule, de la stabilité de la demande ou des délais d'approvisionnement, etc.



D'autres méthodes de prévisions peuvent être utilisées : la méthode des moyennes mobiles ; la méthode de lissage exponentiel ; la méthode des moindres carrés ; la méthode de consolidation des besoins prévisionnels, etc.

Pour remédier à certaines des limites énoncées et pour mieux prendre en considération les contraintes liées aux approvisionnements, il est intéressant d'établir un calendrier d'approvisionnement.

La présentation d'un calendrier d'approvisionnement

La méthode de gestion économique des stocks de Wilson permet de déterminer le nombre de commandes à passer dans l'année ainsi que les quantités fixes et invariables à commander afin d'optimiser les approvisionnements.

Il est intéressant de prolonger les résultats obtenus par la tenue d'un calendrier d'approvisionnement afin de prévoir concrètement les commandes.



Un distributeur de jus d'orange en bouteille de 1 litre a prévu ses ventes pour le premier semestre de l'année qui sont les suivantes : 6875 en janvier, 7535 en février, 6105 en mars, 5885 en avril, 6765 en mai et 8255 en juin, soit un total de chiffre d'affaires de 41420 €, chaque bouteille étant vendue 1 €.

Chaque commande coûte 200 € et le taux de possession d'un stock est de 15 %. Le stock de sécurité est de 600 bouteilles, ce qui correspond au stock au 31 décembre. Le distributeur souhaite s'approvisionner par quantité fixe. Les livraisons ont lieu le premier du mois et le délai de livraison est de 15 jours.

En appliquant la formule de Wilson, le nombre de commandes à passer est de 4 :

$$N = \sqrt{\frac{(Q \times P) \times T}{2A}} = \sqrt{\frac{(41420 \times 1) \times 0{,}15}{2 \times 200}} = 3{,}94112928$$

Le lot économique (Q / N) est de 10355 bouteilles (41420 / 4).

Nous allons rassembler les informations dans le tableau suivant tout en calculant la date de commande.

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Total semestre
Ventes prévues	6875	7535	6105	5885	6765	8255	41420
Stock initial avant livraison (1)	600	4080	6900	795	5265	8855	
Quantité livrée si nécessaire (2)	10355	10355		10355	10355		41420
Stock après livraison (3)	10955	14435		11150	15620		
Stock final (4)	4080	6900	795	5265	8855	600	
Date livraison (5)	01/01	01/02		01/04	01/05		
Date commande (5)	15/12	15/01		15/03	15/04		

(1) Le stock initial correspond au stock final du mois précédent, ici, c'est le stock de sécurité.

(2) Si le stock initial avant livraison ne permet pas de satisfaire les ventes prévues plus le stock de sécurité de 600, il faut passer une commande pour le lot économique calculé, soit 10355 bouteilles.

(3) Les livraisons ayant lieu le premier de chaque mois, s'il est nécessaire d'être livré, le stock initial et les quantités livrées en début de mois sont additionnés.

(4) Stock final = stock après livraison – ventes prévues du mois.

(5) Le délai de livraison étant de 15 jours, il faut commander le 15 du mois précédent la livraison pour être livré à date fixe le premier du mois.

Tableau 13-13 Calendrier d'approvisionnement de bouteilles du distributeur pour le premier semestre.

Constat : le calendrier permet de prévoir les dates de passation des 4 commandes déterminées par la méthode de Wilson.

DANS CE CHAPITRE

Les charges de la comptabilité financière incorporées en comptabilité de gestion et décomposées en charges directes et indirectes

•

Les centres d'analyse dans les organisations

•

Le coût unitaire des centres pour le calcul des coûts

Chapitre 14

L'identification des charges pour le calcul des coûts complets

La comptabilité financière fournit un résultat global de l'activité pour un exercice comptable qui vient de s'écouler (voir chapitre 1). La comptabilité de gestion représente un outil d'analyse permettant aux gestionnaires de prendre les bonnes décisions pour l'avenir. Facultative, elle se fonde sur les données issues de la comptabilité financière avec laquelle elle s'articule. Elle doit aboutir au même résultat global, après rapprochement. L'identification des charges relève de la comptabilité de gestion. Elle est la phase préalable à la détermination des coûts (voir chapitre 15). La comptabilité financière se doit d'être exacte, alors que les calculs de gestion peuvent ne pas être au centime près.

La comptabilité de gestion va permettre de calculer un résultat par cible de calcul, c'est-à-dire par produit, par service, par usine, par région, par centre de responsabilité, etc. Elle ne se contente pas d'indiquer ce que l'entreprise a gagné ou perdu mais va permettre d'expliquer pourquoi. Elle détaille la contribution de chaque cible de calcul au résultat global final, en analysant les performances respectives de chaque activité de l'entreprise. Elle est indispensable aux décideurs pour mesurer la compétitivité interne, comparer les produits, déterminer et modifier leur prix de vente, décider de sous-traiter une partie de la production, arrêter la fabrication d'un produit ou encore se décider à investir pour améliorer la qualité et baisser les coûts de fabrication, etc.

Pour y parvenir, il faut que vous maîtrisiez l'ensemble des calculs de coûts.

La terminologie indispensable à la compréhension du calcul des coûts

Le coût est constitué par l'accumulation de charges qui peuvent concerner un produit ou toute chose désignée pour laquelle il peut sembler utile de regrouper des charges (une activité, une fonction, un projet, etc.). Le coût peut être défini comme la valeur résultant d'un calcul propre et interne à l'entreprise, ce qui le distingue d'un prix, fixé sur un marché.

Les différentes charges vont être utilisées pour calculer les coûts en fonction d'objectifs distincts.

Les différentes optiques de calcul de coûts

Le terme de coût englobe de nombreuses réalités, que nous nous efforçons de présenter ci-dessous :

- **Les *coûts calculés* peuvent intégrer la totalité des charges de l'entreprise, on parle dans ce cas de *coûts complets*, ou seulement une partie des charges, ce sont les *coûts partiels*.** Ces derniers prennent en compte soit uniquement les charges variables, soit uniquement les charges directes ou encore les charges marginales de la fabrication d'une série, etc. ;
- **Les coûts peuvent concerner le passé.** Il s'agit alors de coûts constatés : on connaît avec certitude leurs valeurs réelles. Si le calcul concerne une prévision de coûts pour l'avenir, sous forme d'objectif à atteindre, on parle alors de coûts préétablis. On retrouve ces coûts préétablis dans les budgets prévisionnels, les devis, etc. (voir chapitre 9) ;
- **Les coûts peuvent aussi être déterminés au regard d'un type d'activité** (entreprise commerciale, entreprise industrielle, etc.), d'une action particulière, de l'étendue des besoins d'information des gestionnaires, du coût de mise en place de la comptabilité de gestion, etc.



Outre les notions de coûts évoquées ci-dessus, plusieurs méthodes de détermination des coûts peuvent être utilisées : méthodes des coûts partiels, des coûts marginaux, des coûts cibles, des coûts préétablis, méthode des coûts par activité (ABC pour *Activity Based Costs*), etc. La consultation de manuels spécialisés est nécessaire pour aborder ces notions.

La méthode des coûts complets, la plus couramment utilisée, est le parti pris de cet ouvrage. Les chapitres 15 et 16 donneront des exemples détaillés de calcul.

La hiérarchie des coûts complets

Les coûts sont hiérarchisés car ils fournissent au fur et à mesure de l'élaboration d'un produit (entendu en comptabilité de gestion comme un bien ou un service créé par l'entreprise) la valeur de celui-ci, de façon chronologique.

- **Le *coût d'achat*, qui comprend le prix d'achat et les frais d'achat ;**
- **Le *coût de production*, qui intègre le coût d'achat des matières premières, ainsi que toutes les charges supportées par l'entreprise pour produire un bien et/ ou un service.** Ce coût,

comme son nom l'indique, ne concerne donc que les entreprises qui produisent. Il est calculé globalement quand l'entreprise fabrique des produits identiques ou par commande quand l'entreprise fabrique à l'unité un produit spécifique ;

- **Le *coût de distribution*, qui rassemble toutes les charges relatives à la mise à disposition des biens produits ou des services pour le consommateur final.** Ce coût peut être distingué ou intégré dans le coût hors production, mais il ne fait jamais partie du coût de production ;
- **Le *coût hors production*, qui est composé du coût de distribution, de diffusion et de toutes les autres charges ne relevant pas de la production** (charges financières, de recherche et développement, d'administration, etc.) ;
- **Le *coût de revient*, qui se calcule pour les produits ou services vendus et qui est constitué de l'ensemble des coûts supportés pour la fabrication et la distribution du produit ou la réalisation de la prestation de service.** Il permet à l'entreprise de déterminer sa marge brute sur le produit ou le service par différence entre le prix de vente HT et le coût de revient.

Cette hiérarchie sera étudiée et illustrée dans les chapitres 15 et 16.



On ne parle pas de prix de revient, mais de coût de revient. Le prix résulte de la confrontation de l'offre et de la demande sur un marché.

Les charges de la comptabilité financière prises en compte par la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion prend sa source dans la comptabilité financière afin de déterminer les coûts.

Les charges incorporées en comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion reprend en principe les charges de la comptabilité financière, à quelques exceptions près :

- **Elle ne retient pas les *charges non incorporables* :** ce sont les charges qui, du fait de leur caractère exceptionnel ou anormal, ne doivent pas intervenir dans le calcul des coûts : perte exceptionnelle

pour détérioration d'un stock de produits finis, provision pour litige avec un salarié, pertes sur créances irrécouvrables, frais d'établissement, impôt sur les bénéfices, participation des salariés etc. ;

- **Elle remplace certaines charges par des *charges de substitution* :** ce sont des charges dont le montant en comptabilité financière est fortement lié à des règles juridiques ou fiscales et non économiques. La comptabilité de gestion va donc calculer une *charge d'usage* pour les amortissements (fondée sur leurs valeurs actuelles et la durée réelle probable d'utilisation) ainsi que des charges étalées pour les dépréciations et les provisions (calculées en fonction de considérations purement économiques et non en fonction d'événements aléatoires) ;
- **Elle intègre des *charges supplétives* :** ce sont des charges non enregistrées en comptabilité financière mais qu'il faut retenir dans un objectif de recherche de coûts normaux et économiques comparables pour des entreprises à régimes juridique et fiscal différents : rémunération théorique des capitaux propres, rémunération du travail de l'exploitant, etc. Par exemple, dans une entreprise individuelle, c'est le bénéfice qui rémunère le travail de l'exploitant, qui ne perçoit pas de salaire, et n'est donc pas inscrit en charge en comptabilité financière. Pour le calcul des coûts, il faut donc intégrer une charge calculée correspondant à l'activité effective de l'exploitant et des membres de la famille participant à l'exploitation ;
- **Elle calcule certaines charges par la méthode de l'*abonnement* :** cela consiste à incorporer aux coûts la part de charges de la comptabilité financière qui concerne la période. Il faut repérer les charges dont la périodicité est différente de celle du calcul de coûts (les primes d'assurance, les intérêts d'emprunt, etc.) et calculer le montant pour la période considérée, que ces charges soient déjà enregistrées en comptabilité ou non. Par exemple, une prime d'assurance de 1200 € payée en avril pour l'ensemble de l'année civile sera abonnée à raison de 100 € par mois de janvier à décembre.

La figure ci-dessous permet de faire le lien entre les notions abordées précédemment.

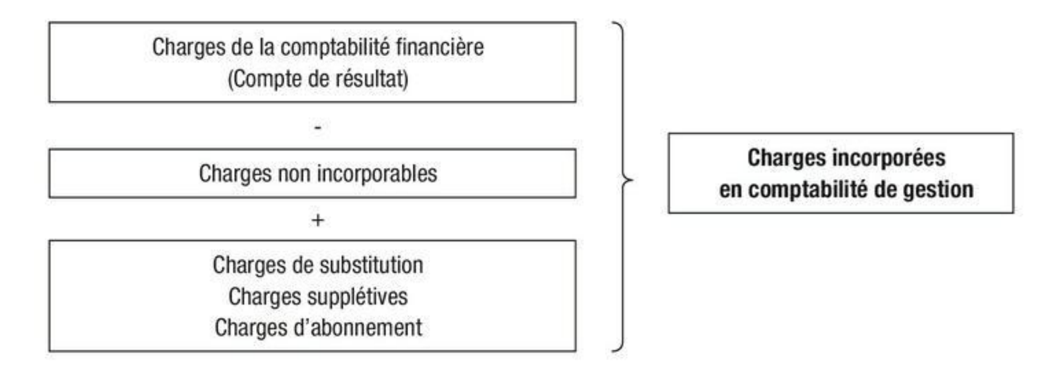


Figure 14-1 Des charges de la comptabilité financière aux charges incorporées en comptabilité de gestion.



Les charges prises en compte dans la comptabilité de gestion sont dites incorporées.

Ces *charges incorporées* en comptabilité de gestion peuvent être de plusieurs types. Examinons-les.

Les différents types de charges

Il est possible d'appréhender les charges sous différents angles :

- **Les charges variables sont des charges opérationnelles :** elles varient proportionnellement à l'activité (voir chapitre 5) ;
- **Les charges semi-variables ou mixtes sont des charges liées à l'activité,** sans pour autant n'être que variables ou que fixes (voir chapitre 5) ;
- **Les charges fixes ou charges de structure sont des charges incompressibles** (voir chapitre 5).
- **Les charges directes sont des charges de la comptabilité financière** que l'on peut affecter sans aucun doute possible, sans calcul intermédiaire, à un produit ou à une action, que ces charges soient variables ou fixes. Il s'agit essentiellement des matières premières, de la main-d'œuvre directe, des emballages et des fournitures. Par exemple, une entreprise qui fabrique trois produits, dont seul le produit A passe par l'atelier 1 : on peut lui attribuer toutes les charges fixes et variables de cet atelier **;**
- **Les charges indirectes sont des charges qui doivent être analysées avant de les répartir sur un produit ou une action,** que ces charges soient variables ou fixes. Ce sont les charges d'énergie, d'entretien et de réparations, les charges administratives ou encore les charges d'amortissement d'immeuble et d'équipement qui concernent

l'ensemble de l'organisation. Nous étudierons en fin de chapitre leur répartition au moyen de la méthode des centres d'analyse, qui distingue les divisions comptables de l'entreprise.



La combinaison des charges incorporées permet le calcul des coûts.

Avant de rentrer plus en détail dans le calcul des différents coûts, il convient d'étudier les traitements des charges directes et indirectes.

Le traitement de certaines charges incorporées en charges directes de la comptabilité de gestion

Contrairement à la comptabilité financière qui fournit des informations chiffrées par nature (achats de marchandises, charges de réparation, de location, de personnel, etc.), la comptabilité de gestion reclasse et ventile ces charges par destination pour les affecter à un produit, une activité, une usine, un atelier, un poste de travail, une machine, un responsable, etc. L'entreprise est ainsi considérée comme une combinaison de moyens, de techniques et de responsabilités et non comme une entité homogène.

Il est donc nécessaire d'analyser les charges de la comptabilité financière pour les classer selon leur destination afin de calculer les coûts des produits que l'entreprise a achetés et/ou fabriqués puis vendus. Pour la réalisation de la méthode des coûts complets, il est nécessaire de distinguer les charges directes des charges indirectes, ce que nous réaliserons en deux étapes.

L'identification des charges directes



La société Bijoux d'art fabrique des boucles d'oreilles en argent à partir de très belles perles artisanales. Le gérant de la société crée les modèles, qui sont fabriqués par deux salariés. Deux autres salariés sont employés : une comptable et un commercial qui distribue également les bijoux. Le gérant vous fournit les charges enregistrées dans le compte de résultat de l'exercice. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 201582,40 €, qui correspond à la fabrication et à la vente des modèles suivants :

- 2437 boucles d'oreilles modèle océane à 23,70 € ;
- 2030 boucles d'oreilles modèle nature à 26 € ;
- 3045 boucles d'oreilles modèle florale à 29,90 € ;
- soit (2437 x 23,70 €) + (2030 x 26 €) + (3045 x 29,90 €) = 201582,40 €. Ses charges totales étant de 190134 €, son bénéfice

est de 11448,40 € pour l'année.

Le gérant souhaiterait savoir comment affecter ces charges à chaque modèle de boucles d'oreilles de façon à fixer précisément le prix de ces modèles en fonction de leur coût de revient.

606310	Achats non stockés de perles artisanales	42 939 €	Total = 74 863 €
606320	Achats non stockés de clous à tête	1 876 €	
606330	Achats non stockés de supports boucles d'oreille en argent	30 048 €	
6 …..	Tous les autres comptes de la classe 6	115 271 €	
	TOTAL DES CHARGES	**190 134 €**	

Tableau 14-1 Extrait de charges du compte de résultat de la société Bijoux d'art pour l'exercice N.

Parmi toutes les charges, nous pouvons déterminer de façon précise les valeurs d'achat de perles artisanales (42939 €), de clous à tête (1876 €) et de supports de boucles d'oreilles en argent (30048 €). Ce sont donc des charges directes, soit 74863 € (42939 € + 1876 € + 30048 €).

L'affectation des charges directes de matières

Il est désormais nécessaire de calculer les charges directes unitaires de chaque modèle afin d'en déterminer le coût de revient unitaire.



La société Bijoux d'art sait qu'elle a fabriqué 2437 boucles d'oreilles modèle océane, 2030 boucles d'oreille modèle nature et 3045 boucles d'oreilles modèle florale. Les perles artisanales achetées sont spécifiques à chaque modèle (le prix des perles est donc différent). À partir des factures, le gérant vous fournit la répartition des charges directes par modèle :

- Pour les achats non stockés de perles artisanales de 42939 € : 10966,50 € pour le modèle océane, 12180 € pour le modèle nature et 19792,50 € pour le modèle florale .
- Pour les achats non stockés de clous à tête de 1876 € il a été acheté 31264 clous, soit un coût par clou de 0,06 € (1876 € / 31264). Il a été utilisé 4874 clous pour le modèle océane (2 clous par boucle), 8120 clous pour le modèle nature (4 clous) et 18270 clous pour le modèle florale (6 clous).
- Pour les achats non stockés de support de boucle d'oreilles en argent de 30048 € : pour 15024 supports, soit 2 supports par paire de boucles d'oreilles, quel que soit le modèle, soit [(2437 + 2030 + 3045) x 2]. Un support coûte 2 € (30048 € / 15024).

Nous pouvons calculer le coût des charges directes concernant les matières utilisées par paire de boucles d'oreilles pour chaque modèle :

Tableau 14-2 Calcul des charges directes des produits finis de la société Bijoux d'art.

	Océane	Nature	Florale	Coût total
Nombre de paires	2437	2030	3045	7512 (quantités)
Perles par paire	4,50 € (10966,50 € / 2437 paires)	6€	6,50 €	**42939 €** (4,50 € x 2437) + (6 € x 2030) + (6,50 € x 3045)
Clous par paire	0,12 € (2 clous par paire) (2 clous x 0,06 €)	0,24 € (4 clous x 0,06 €)	0,36 € (6 clous x 0,06 €)	**1875,84 €** (0,12 € x 2437) + (0,24 € x 2030) + (0,36 € x 3045)
Supports de boucles d'oreilles en argent par paire	4€ (2 attaches à 2 € chacune par paire)	4€	4€	**30048 €** (4 € x 7512 paires)
Charges directes par paire	8,62 € (4,50 € de perles + 0,12 € de clous + 4 € de supports)	10,24 €	10,86 €	74862,84 € (8,62 € x 2437) + (10,24 € x 2030) + (10,86 € x 3 045)

Constat 1 : le calcul des charges directes par modèle et par paire de boucles d'oreilles permet d'affecter le coût en matières et d'aider à fixer le prix de vente de chaque paire de boucles d'oreilles.

Constat 2 : le montant des charges directes de 74863 € issu de la comptabilité financière a pu être réparti sur chaque modèle grâce à l'analyse de la consommation propre à chaque modèle.



La société Bijoux d'art n'ayant pas mis en place les moyens d'identification d'autres charges directes (rémunération et charges du personnel ouvrier, consommation d'électricité par les machines, etc.), toutes les autres charges sont considérées comme indirectes.

Toutes les charges indirectes exigent un traitement préalable pour être intégrées dans les coûts des produits. Plusieurs méthodes existent pour répartir ces charges indirectes sur les produits selon la précision attendue et l'efficience du système d'information. Quelle que soit la méthode, il faut retenir que la répartition s'appuie sur des critères qui sont quelque peu arbitraires, puisque la connaissance exacte de la répartition de chaque charge est impossible à obtenir, à moins de mettre en place un système d'information complexe et surtout coûteux : la méthode adoptée doit permettre d'aboutir à un niveau correct et pertinent d'information sans coûter trop cher à l'organisation.

Le plan comptable général de 1982, qui ne propose que les coûts complets, préconise l'application de la méthode des centres d'analyse, la plus couramment utilisée. Nous nous appuierons donc sur cette méthode pour répartir les charges indirectes.

Le traitement de certaines charges incorporées en charges indirectes dans la comptabilité de gestion

La méthode des centres d'analyse permet d'obtenir des résultats relativement fiables sans utiliser un traitement complexe des données disponibles.

Les centres d'analyse, supports de la répartition des charges indirectes

Un *centre d'analyse* est une entité de l'entreprise dans laquelle il est possible de regrouper un certain nombre de charges indirectes, dont on peut déterminer une unité de mesure commune. L'analyse se fonde le plus souvent sur les grandes fonctions de l'entreprise (approvisionnement, administration, financement, production, distribution…). Le nombre de centres d'analyse dépend de la taille de l'organisation, du nombre d'activités ou de produits et des informations souhaitées.

Plusieurs termes sont employés pour les divers centres d'analyse, qu'il convient de définir et de distinguer. Le schéma suivant permet de les visualiser.

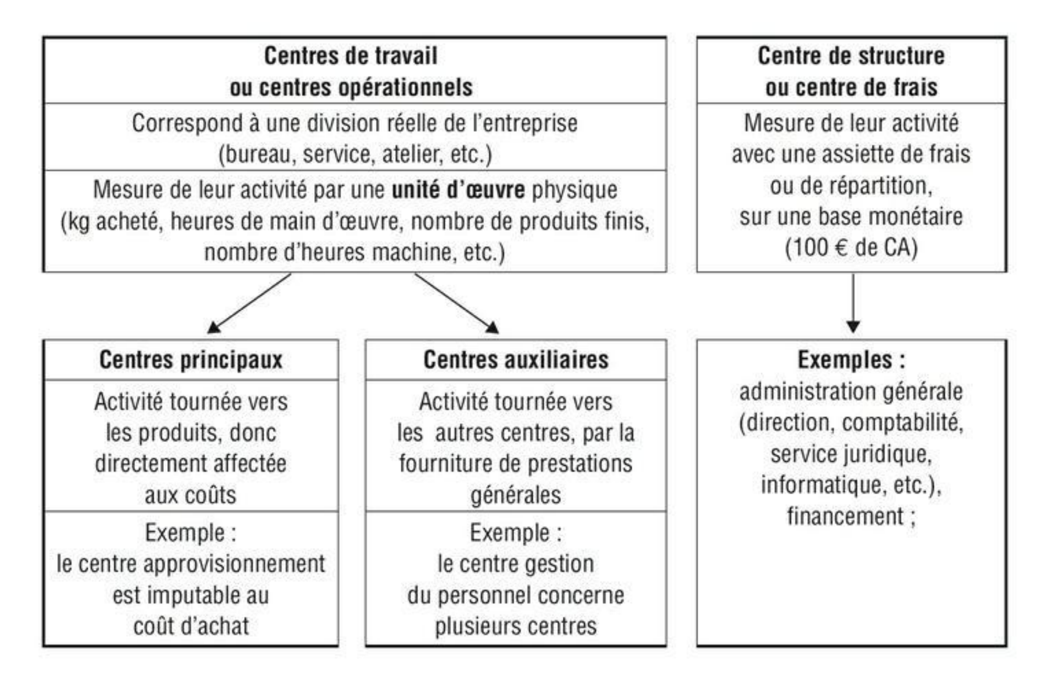
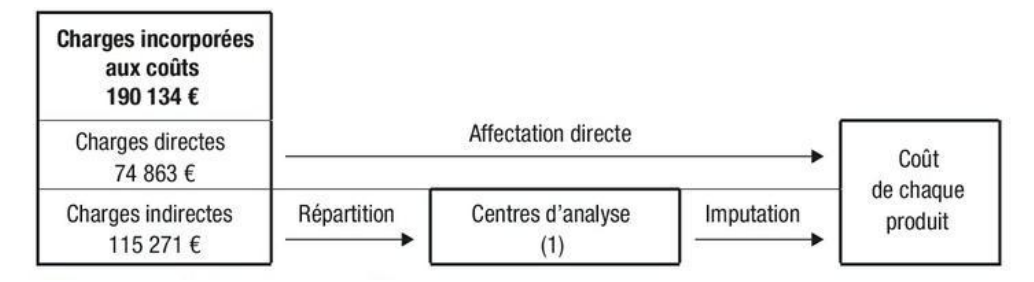


Figure 14-2 Les différents centres d'analyse.

Le choix de la nature des centres dépend du cycle d'exploitation et des choix de fonctionnement interne de l'organisation. Par exemple, il est possible de trouver un *centre auxiliaire* dans une entreprise qui sera *centre de structure* dans une autre.



Pour la société Bijoux d'art, nous devons répartir les 115271 € de charges indirectes issues de la comptabilité financière en complément des 74863 € de charges directes. Ces éléments sont présents dans le tableau 14-1. Les centres d'analyse vont nous aider à réaliser cette répartition.



(1) Nous pouvons distinguer les centres suivants :

Un centre création : c'est un centre principal car ces charges concernent les produits fabriqués. Seul le gérant, qui crée les modèles, y travaille pour à peu près un quart de son temps.

Un centre fabrication : c'est un centre principal dont les charges sont directement imputables aux boucles d'oreilles fabriquées par les deux salariés affectés à la fabrication.

Un centre distribution : c'est un centre principal qui gère l'emballage et la distribution des bijoux vendus. Un commercial est affecté à plein-temps.

Un centre administration : c'est un centre de structure qui fournit des prestations à tous les autres centres. Le gérant, qui consacre les trois quarts de son temps à la gestion de l'entreprise, est assisté d'une secrétaire comptable.

Figure 14-3 Répartition des charges indirectes de la société Bijoux d'art.

Une fois les centres d'analyse choisis, il est nécessaire de réaliser un tableau permettant de répartir les charges indirectes dans les centres, en fonction d'une analyse de la consommation de chacun d'eux. Dans un premier temps, les charges indirectes sont réparties entre les centres d'analyse à l'aide de clés de répartition (répartition primaire). Les charges indirectes des centres fonctionnels, de support (gestion des ressources humaines, entretien, gestion des matériels, fonction financière et comptable, etc.) sont ensuite affectées aux centres opérationnels (approvisionnement, production, distribution, etc.) à l'aide de nouvelles clés de répartition (répartition secondaire).

La répartition primaire des charges indirectes

La *répartition primaire* consiste tout simplement à répartir les charges indirectes de la comptabilité financière entre les différents centres d'analyse, à partir de ce que l'on nomme « clés de répartition ».

Les clés de répartition des charges indirectes de la comptabilité financière dans les centres représentent l'élément sur lequel s'appuyer pour répartir ces charges : ces clés sont souvent exprimées en pourcentages (plus ou moins précis), mais peuvent aussi correspondre aux quantités réellement utilisées, si une telle mesure existe : par exemple, pour la consommation électrique, on peut avoir des compteurs par centre d'analyse. Il est également possible de trouver une clé « logique » : pour le loyer par exemple, la surface en mètres carrés de chaque centre.



Pour la société Bijoux d'art, une analyse de l'organisation a permis de déterminer les pourcentages de répartition de chaque charge fournie par la comptabilité financière, sur chaque centre. Nous présentons ci-dessous la répartition pour deux postes comptables.

Tableau 14-3 Répartition primaire des charges indirectes en pourcentage de Bijoux d'art.

Charges par nature	Montant	Centres principaux		Centre de frais	Centre auxiliaire
		Création	**Fabrication**	**Distribution**	**Administration**
Fournitures non stockables électricité (1)	2 297	10 %	60 %	15 %	15 %
Rémunérations du personnel	62 220	10 %	30 %	20 %	40 %
…	…	…	…	…	…
Total des charges indirectes	**115 271**				

(1) Pour les charges d'électricité, le centre création n'utilise qu'environ 10 % de la consommation générale de la société, le centre fabrication, qui utilise plusieurs machines, 60 %, le centre distribution 15 % et enfin le centre administration générale 15 %. Le total des pourcentages doit être de 100 % pour chaque ligne afin que la charge soit intégralement partagée entre les différents centres d'analyse.

Il est maintenant nécessaire de répartir les charges indirectes en calculant le montant à attribuer à chaque centre en fonction des pourcentages déterminés.

Tableau 14-4 Répartition primaire des charges indirectes en valeur de Bijoux d'art.

Charges par nature	Montant	Centres principaux		Centre de frais	Centre auxiliaire
		Création	**Fabrication**	**Distribution**	**Administration**
Fournitures non stockables électricité (1)	2 297	229,70	1 378,20	344,55	344,55

Fournitures d'entretien et petit équipement	576	57,60	432,00	57,60	28,80
Fournitures administratives	360			36,00	324,00
Locations	11 280				11 280,00
Entretiens et réparations sur petit équipement	1 164	116,40	873,00	116,40	58,20
Primes d'assurance	1 254				1 254,00
Honoraires	1 344				1 344,00
Publicité, publications, relations publiques	2 190				2 190,00
Transports sur achats	660	33,00	627,00		
Transports sur ventes	390			390,00	
Déplacements, missions e t réceptions	510	357,00			153,00
Frais postaux et de télécommunications	480				480,00
Services bancaires	510				510,00
Impôts, taxes et versements sur rémunérations	576				576,00
Rémunérations du personnel	62 220	6 222,00	18 666,00	12 444,00	24 888,00
Charges de sécurité sociale et de prévoyance	27 600	2 760,00	8 280,00	5 520,00	11 040,00
Charges d'intérêts	1 068				1 068,00
Dotations aux amortissements sur immobilisations	792	79,20	514,80	158,40	39,60
Total des charges de la comptabilité financière (2)	115 271				
Total après répartition primaire		**9 854,90**	**30 771,00**	**19 066,95**	**55 578,15**

(1) La charge d'électricité annuelle enregistrée en comptabilité financière est de 2297 €. Le centre création en a utilisé 10 %, soit 229,70 €, (2297 x 10) / 100. Le total des montants de chaque ligne doit correspondre au montant du poste comptable indiqué dans la deuxième colonne.

(2) Le total des charges réparties dans les cinq centres doit correspondre au total des charges de la comptabilité financière, puisque, pour Bijoux d'art, aucune charge non incorporable, charge d'usage, charge supplétive, etc. n'a été calculée. On le nomme « total après répartition primaire ». Le total des charges indirectes de chaque centre (9854,90 + 30771 + 19066,95 + 55578,15) correspond bien au total de 115 271 €.

Constat 1 : la répartition primaire permet de connaître ce que chaque centre coûte à l'organisation.

Constat 2 : le centre qui coûte le plus cher est le centre administration, qui rassemble toutes les charges de personnel et les frais généraux qui concernent l'ensemble de l'entreprise.



La ventilation des pourcentages dans les centres d'analyse est soumise à l'analyse fiable et actualisée de la destination des charges.

La répartition primaire des charges indirectes étant faite, nous pouvons aborder la répartition secondaire.

La répartition secondaire des charges indirectes avec un seul centre auxiliaire

La *répartition secondaire* consiste tout simplement à répartir la totalité des charges des centres auxiliaires sur les centres principaux ou centres de frais, ceux qui concourent directement à la production ou à la distribution d'un bien ou d'un service. En effet, pour les centres auxiliaires (énergie, entretien, gestion du personnel, administration, etc.), il est difficile de trouver une clé de répartition rationnelle pour affecter leurs coûts aux différents produits. On va donc affecter leurs charges aux autres centres d'analyse, qui eux-mêmes seront répartis ensuite sur les produits.

La répartition secondaire des charges indirectes s'effectue différemment s'il y a un ou plusieurs centres auxiliaires. La répartition avec plusieurs centres sera étudiée en fin de chapitre.



Pour la société Bijoux d'art, la répartition secondaire du centre administration va être faite au prorata du personnel employé dans chaque centre, à savoir un quart de poste pour le centre création (le gérant y consacre 25 % de son temps), 2 postes en fabrication et 1 poste en distribution, soit 3,25 postes au total.

Tableau 14-5 Répartition secondaire du centre auxiliaire administration pour l'entreprise Bijoux d'art.

Charges par nature	Montant	Centre auxiliaire	Centres principaux		Centre de frais
		Administration	Création	Fabrication	Distribution
Total après répartition primaire (1)	115 271	55 578,15	9 854,90	30 771,00	19 066,95
Répartition secondaire		- 55 578,15 (2)	4 275,24 (3)	34 201,94	17 100,97
Total après répartition secondaire (3)	**115 271**	**0,00**	**14 130,14**	**64 972,94**	**36 167,92**

(1) Ces totaux sont issus du tableau précédent.

(2) Le centre auxiliaire administration étant réparti en totalité sur les autres centres, on indique le total de la répartition primaire en négatif afin d'avoir 0 en total de répartition secondaire.

(3) Le centre principal création, qui concerne un quart de poste sur 3,25 prend en charge 4275,24 € de charges indirectes du centre administration, soit (55578,15 € x 0,25) / 3,25. La démarche est la même pour les autres centres.



Une fois les charges indirectes des centres auxiliaires réparties sur les autres centres, le total des centres auxiliaires est nul. Les charges indirectes des centres auxiliaires sont imputées aux centres principaux.

Après avoir effectué la répartition secondaire des charges indirectes, qui permet de connaître le coût total de chaque centre, il faut calculer le coût d'unité d'œuvre ou le taux de frais pour pouvoir ultérieurement les utiliser dans le calcul des coûts complets (voir chapitres 15 et 16).

Le calcul du coût d'unité d'œuvre ou du taux de frais dans les centres d'analyse

Dans la démarche des coûts complets, les charges des centres principaux ou centres de frais doivent être imputées aux coûts de produits puisque l'on cherche à connaître le coût de revient de chaque produit ou service. Il faut donc trouver un moyen pour effectuer ce calcul.

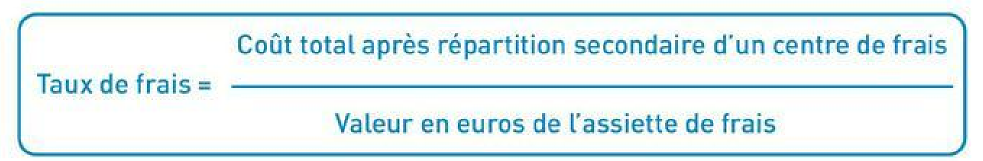
Les *centres principaux* (ou centres de travail) ont une activité mesurable en unité physique. On parle alors d'*unité d'œuvre* (UO). Ce peut être par exemple le nombre de pièces produites ou le nombre d'heures de travail des machines de l'atelier fabrication, les quantités achetées du centre approvisionnement, les heures de main-d'œuvre, etc. Le choix de l'unité physique doit refléter au mieux la consommation du centre (en fonction du poids, du volume, des quantités, etc.) et doit être en corrélation avec l'objet du centre. Ainsi, pour un atelier de production essentiellement manuel, on choisira le nombre d'heures de main d'œuvre, alors que pour un atelier de production très automatisé, on choisira le nombre d'heures de fonctionnement des machines. D'où la formule suivante :

$$\text{Coût de l'unité d'œuvre} = \frac{\text{Coût total après répartition secondaire d'un centre principal}}{\text{Nombre d'unités d'œuvre du centre d'analyse principal}}$$

Les *centres de frais* (ou centre de structure) ont une activité mesurable en base monétaire. On parle alors de *taux de frais*. Pour exemple, 100 € de CA des produits vendus pour le centre distribution, la valeur des achats pour le centre approvisionnement, etc. L'*assiette de frais* est la base de calcul du taux de frais : montant total des matières consommées pour le centre

approvisionnement, chiffre d'affaires total réalisé pour le centre distribution, etc.

D'où la formule suivante :





Pour la société Bijoux d'art, les choix suivants ont été effectués, au regard de l'activité de chaque centre et des informations disponibles :

- Le *centre de travail* création sera réparti en fonction de l'unité d'œuvre (UO) suivante : nombre d'heures de travail du créateur sur chaque modèle ;
- Le centre de travail fabrication sera réparti en fonction de l'unité d'œuvre suivante : nombre de boucles d'oreilles fabriquées pour chaque modèle ;
- Le *centre de frais* distribution sera réparti en fonction de l'assiette de frais suivante : 10 € de chiffre d'affaires. Pour des raisons de simplification, nous considérerons que toutes les boucles d'oreilles fabriquées ont été vendues.

Les données fournies pour l'exercice comptable sont les suivantes :

- Le créateur a travaillé 278 heures, soit 84 heures pour le modèle océane, 94 heures pour le modèle nature et 100 heures pour le modèle florale ;
- Il a été fabriqué 2437 boucles d'oreilles océane, 2030 boucles nature et 3045 boucles florale ;
- Le chiffre d'affaires fourni dans la présentation de l'entreprise est de 201582,40 €, réparti ainsi : 2437 boucles d'oreilles modèle océane à 23,70 €, 2030 boucles d'oreilles modèle nature à 26 € et 3045 boucles d'oreilles modèle florale à 29,90 €, soit (2437 x 23,70 €) + (2030 x 26 €) + (3045 x 29,90 €) = 201582,40 €.

Il est possible de rassembler les diverses données dans un même document, afin d'en simplifier le calcul.

Tableau 14-6 Présentation des coûts d'unité d'œuvre et taux de frais de l'entreprise Bijoux (extrait du tableau de répartition des charges indirectes).

Charges indirectes	Centres principaux		Centre de frais
	Création (2)	Fabrication (3)	Distribution (4)
Total après répartition	14 130,14	64 972,94	36 167,92

secondaire (1)			
Unité d'œuvre ou assiette de frais	Heure de main d'œuvre	Nombre de parures fabriquées	10 € de chiffre d'affaires
Nombre d'UO	278	7512	20 158,24
Coût d'uo ou taux de frais	**50,82785003**	**8,64921971**	**1,794200249**

(1) Les totaux après répartition secondaire par centre sont issus du tableau 14-5.

(2) Le centre création est réparti sur les produits fabriqués selon l'unité d'œuvre « heure de main-d'œuvre », qui ici ne concerne que le travail du créateur. Il a travaillé en tout 278 heures à la création de boucles d'oreilles. Le coût de création par heure est donc de 50,83 € (14130,14 € / 278 heures). Il conviendra ensuite de répartir ce coût sur la fabrication de chaque modèle.

(3) Le centre fabrication est réparti selon l'unité d'œuvre « nombre de parures fabriquées ». Il a fabriqué en tout 7512 paires de boucles d'oreilles. Le coût de fabrication par paire est donc de 8,65 € (64972,94 € / 7512).

(4) Le centre distribution est réparti selon l'assiette de frais « 10 € de chiffre d'affaires ». Le CA total est de 201582,40 € : on a donc 20158,24 fois 10 € de CA (201582,40 € / 10) = 20158,24, ce qui sera la valeur de l'assiette. Le taux de frais est donc de 1,79 € pour 10 € de CA, soit 36167,92 € de coût total du centre divisé par 20158,24 d'assiette de frais.

Le coût de l'unité d'œuvre ou du taux de frais calculé dans le tableau de répartition des charges indirectes après répartition secondaire va ensuite être affecté à chaque produit fabriqué et/ou vendu en fonction de la consommation d'unités d'œuvre de chaque produit. Cette notion sera présentée dans les chapitres 15 et 16.



Le choix de l'unité d'œuvre ou du taux de frais doit être effectué en fonction des informations disponibles aisément dans le système d'information, pour ne pas représenter un coût de traitement prohibitif. Une fois l'unité choisie, il faut l'actualiser de temps en temps et la changer si elle amène à des choix non souhaités (par exemple, l'arrêt d'un produit qui coûte plus cher qu'il ne rapporte).



Il est possible d'utiliser un coefficient de corrélation pour déterminer par ajustement linéaire l'unité d'œuvre ou l'assiette de frais la plus pertinente, à partir du moment où l'activité du centre relève de plusieurs indicateurs (heures machines, heures main-d'œuvre ouvrier, matières consommées, etc.).

La répartition secondaire des charges indirectes a été présentée précédemment dans un cas simple avec un seul centre auxiliaire. Il est désormais nécessaire d'étudier le cas d'échanges réciproques de prestations entre plusieurs centres auxiliaires.

La répartition secondaire des charges indirectes entre plusieurs centres auxiliaires

Lorsqu'il y a deux centres auxiliaires qui se fournissent réciproquement et simultanément des prestations, la répartition secondaire des charges indirectes est plus complexe et nécessite de passer par un système d'équations à plusieurs inconnues. Avant de pouvoir répartir les charges des centres auxiliaires sur les autres centres, il convient de procéder à la répartition des charges entre ces deux centres. Pour illustrer ces notions, nous présentons ci-dessous un exemple spécifique.



L'entreprise de fabrication d'ordinateurs portables Torri a deux centres auxiliaires, l'un pour la gestion de tous les matériels de l'entreprise et l'autre pour l'entretien et les réparations.

Le centre gestion des matériels fournit 15 % de son activité au centre auxiliaire entretien ; le centre entretien fournit 10 % de son activité au centre auxiliaire gestion des matériels.

La figure ci-dessous présente le tableau de répartition des charges indirectes :

Tableau 14-7 Présentation des prestations croisées en pourcentage de l'entreprise Torri.

	Centres auxiliaires		Centres principaux				Centre de structure	**Total**
	Gestion des matériels	Entretien	Appro	Fabrication	Montage	Distribution	Administration	
Répartition primaire	**721 500**	**468 000**	**1 090 749**	**785 850**	**5 193 500**	**2 369 250**	**724 854**	**11 353 703**
Gestion des matériels		15 %	10 %	30 %	25 %	10 %	10 %	100 %
Entretien	10 %		15 %	30 %	30 %		15 %	100 %
Répartition secondaire	**X**	**Y**						

Comme nous l'avons vu précédemment, il est nécessaire de « vider » totalement les centres auxiliaires dans les autres centres. Pour cela, on calcule d'abord le total des charges de chaque centre auxiliaire. Comme

chacun des centres fournit une partie de ses prestations à l'autre, il n'est pas possible de calculer uniquement le pourcentage de la répartition primaire.

Pour réussir la répartition, il faut procéder à un calcul de *prestations réciproques*.

Afin de bien poser l'équation, il s'agit de bien distinguer ce que chaque centre donne et reçoit de l'autre. Le centre gestion des matériels a un total à répartir égal au total de la répartition primaire (721500) + 10 % du centre entretien. D'un autre côté, le centre entretien a un total à répartir égal au total de la répartition primaire (468000 + 15 %) du centre gestion des matériels.

Si l'on pose X, le total à répartir du centre gestion des matériels et Y le total à répartir du centre entretien qui sont les deux inconnues, on a alors :

$$X = 721500 + 0,10Y$$

$$Y = 468000 + 0,15X$$

On a donc un système à deux équations avec deux inconnues :

$$\begin{cases} X = 721\,500 + 0,10Y \\ Y = 468\,000 + 0,15X \end{cases}$$

À partir de la première équation, nous remplaçons la valeur de Y par celle de la deuxième équation, soit 468000 + 0,15X. Nous n'avons donc plus qu'une seule inconnue.

D'où :

$$X = 721500 + [0,10 \times (468000 + 0,15X)]$$

Donc

$$X = 721500 + [(0,10 \times 468000) + (0,10 \times 0,15X)]$$

$$X = [(721500 + 46800) + 0,015X]$$

D'où :

$$X = 768300 + 0,015X$$

$$X - 0,015X = 768300$$

Cela revient à faire :

(1 – 0,015) X, d'où : 0,985X = 768300

Et

X = 780000 €

Le montant des charges à répartir pour le centre gestion des matériels est de 780000 €. Il s'agit de la somme que nous allons mettre en négatif dans le tableau de répartition pour la transférer sur les autres centres au prorata de leur utilisation.

La valeur de X étant connue, nous pouvons trouver la valeur de Y en remplaçant X par sa valeur :

Y = 468000 + 0,15X et X = 780000

Y = 468000 + (0,15 x 780000)

D'où :

Y = 468000 + 117000

Soit

Y = 585000 €

Le montant des charges à répartir pour le centre entretien est de 585000 €. Cette somme est reportée en négatif dans le tableau de répartition des charges indirectes.



En cas de prestations reciproques, le nombre d'équations et d'inconnues correspond au nombre de centres auxiliaires à répartir. Si quatre centres auxiliaires ont été distingués, quatre équations et quatre inconnues seront établies.

Nous pouvons maintenant présenter le tableau de répartition des charges indirectes suivant :

Tableau 14-8 Présentation des prestations croisées en valeur des centres auxiliaires de Torri.

	Gestion des matériels	Entretien

Répartition primaire	721 500 €	468 000 €
Gestion des matériels	**- 780 000 €**	15 %
Entretien	10 %	**- 585 000 €**

780000 € de charges totales du centre gestion des matériels correspondent aux 721500 € issus de la répartition primaire + 10 % du centre entretien, soit 585000 € x 0,10 = 58500 €.

585000 € de charges totales du centre entretien correspondent aux 468000 € issus de la répartition primaire +15 % du centre gestion des matériels, soit 780000 € × 0,15 = 117000 €.

Nous pouvons désormais répartir les charges totales des centres auxiliaires sur les autres centres à partir des pourcentages fournis.

Tableau 14-9 Répartition secondaire des charges indirectes de l'entreprise Torri.

	Centres auxiliaires		Centres principaux				Centre de structure	**Total**
	Gestion des matériels	Entretien	Appro*	Fabrication	Montage	Distribution	Administration	
Répartition primaire	**721 500**	**468 000**	**1 090 749**	**785 850**	**5 193 500**	**2 369 250**	**724 854**	**11 353 703**
Gestion des matériels (1)	- 780 000	117 000	78 000	234 000	195 000	78 000	78 000	0
Entretien	58 500	- 585 000	87 750	175 500	175 500	0	87 750	0
Répartition secondaire (2)	**0**	**0**	**1 256 499**	**1 195 350**	**5 564 000**	**2 447 250**	**890 604**	**11 353 703**

(1) Les 780000 € de charges du centre gestion des matériels sont répartis pour 15 % sur le centre entretien comme expliqué ci-dessus, pour 10 % sur le centre approvisionnement (780000 x 10 % = 78000), etc. Le total en bout de ligne est nul : le centre auxiliaire gestion des matériels est intégralement réparti sur les autres centres. Idem *pour le centre entretien.*

(2) Les centres auxiliaires gestion des matériels et entretien ont un total nul après répartition secondaire, ce qui doit toujours être le cas. Ils sont intégralement « vidés » sur les autres centres.

** Appro signifie approvisionnement.*

DANS CE CHAPITRE :

Les diverses composantes des coûts dans une unité commerciale

•

Déterminer les marges, le résultat

•

Choisir une clé de répartition des charges indirectes

Chapitre 15
Le calcul des coûts dans une entreprise commerciale

Avant de découvrir ce chapitre, il est nécessaire que vous maîtrisiez le vocabulaire et les techniques présentés dans les chapitres 13 et 14.

Ce chapitre traite du calcul des coûts des entreprises qui ont une activité commerciale, c'est-à-dire qui achètent pour revendre des marchandises sans aucune transformation ou qui réalisent des prestations de services. Le calcul de coûts est plus simple à réaliser, puisqu'un seul type de stock, en l'espèce des marchandises, est présent et que l'entreprise n'a pas à déterminer de coût de production. Le chapitre 16 traitera pour sa part du calcul de coûts des entreprises qui ont une activité industrielle de production (cette notion englobe aussi ce qui relève d'une activité artisanale ou de prestations de service).

Pour le calcul des coûts de revient des marchandises, la méthode que nous utilisons est celle dite des coûts complets. Pour rappel, elle intègre aux coûts l'ensemble des charges incorporées. Comme vu dans le chapitre 14, l'affectation de toutes ces charges se réalise en deux temps : d'abord les charges directes puis les charges indirectes.

Étudions ce qu'il en est dans une unité commerciale.

La démarche de calcul de coûts complets d'une activité commerciale

Le calcul de coûts d'une entreprise commerciale suit le cheminement du cycle d'exploitation, depuis les achats de marchandises jusqu'à la vente de celles-ci.

Le cycle d'exploitation simplifié est présenté dans la figure suivante :



Figure 15-1 Cycle d'exploitation simplifié d'une unité commerciale.

Les différents coûts d'une unité commerciale

Examinons les différents coûts concernés dans le déroulement du cycle d'exploitation.

Le coût d'achat

Le *coût d'achat* comprend le prix d'achat et les frais d'achat.

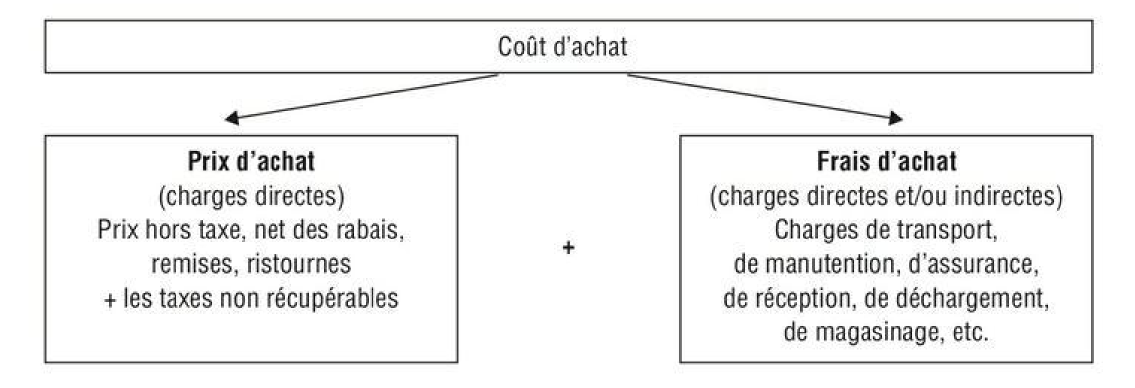


Figure 15-2 Composantes du coût d'achat.

Si la marchandise est vendue directement, sans être stockée, son coût d'achat sera pris en compte directement dans le coût de revient.

Si la marchandise est stockée, elle est entrée en stock pour son coût d'achat et non son prix d'achat. Le terme de coût d'achat des marchandises achetées est alors employé. La sortie sera quant à elle valorisée au coût d'achat des marchandises vendues issu de la fiche de stock (voir chapitre 13).

Le coût de distribution

Le *coût de distribution* rassemble toutes les charges relatives à la mise à disposition des biens ou services au niveau du consommateur final (particulier ou entreprise).

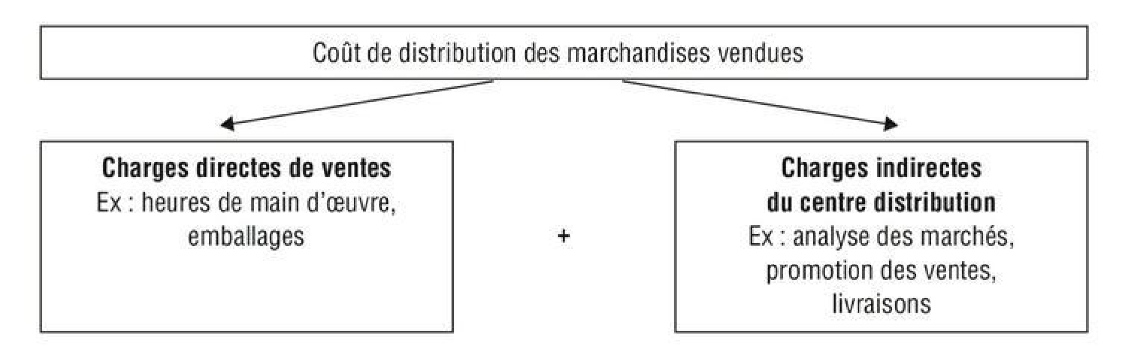


Figure 15-3 Composantes du coût de distribution.

Une même charge peut être directe ou indirecte en fonction de l'organisation interne de l'entreprise. Par exemple, si l'imputation en comptabilité est réalisée avec une codification spécifique par produit, il s'agit d'une *charge directe*, identifiée de façon certaine à une marchandise.

Le coût de revient

Le *coût de revient* se calcule pour les biens ou services vendus et il est constitué de l'ensemble des coûts supportés pour la vente du bien ou la réalisation de la prestation de service. Il inclut donc également les charges des centres administration ou service après-vente par exemple. Il permet à l'entreprise de déterminer son résultat sur la vente de la marchandise par la différence entre le prix de vente HT et le coût de revient.

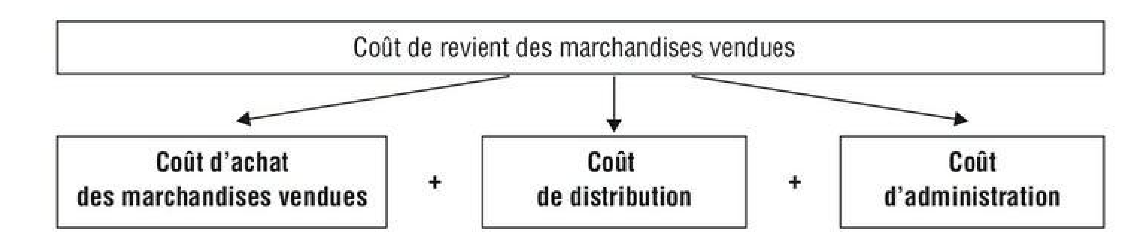


Figure 15-4 Composantes du coût de revient.

Les différentes charges prises en compte dans la détermination de ces divers coûts sont présentées dans le schéma suivant. Il permet de synthétiser l'enchaînement des calculs des coûts pris en compte dans le coût de revient d'une entreprise commerciale.

La méthodologie de calcul des coûts d'une unité commerciale

Le calcul des coûts complets impose un ordre logique, avec la distinction des charges directes et indirectes (voir chapitre 14).

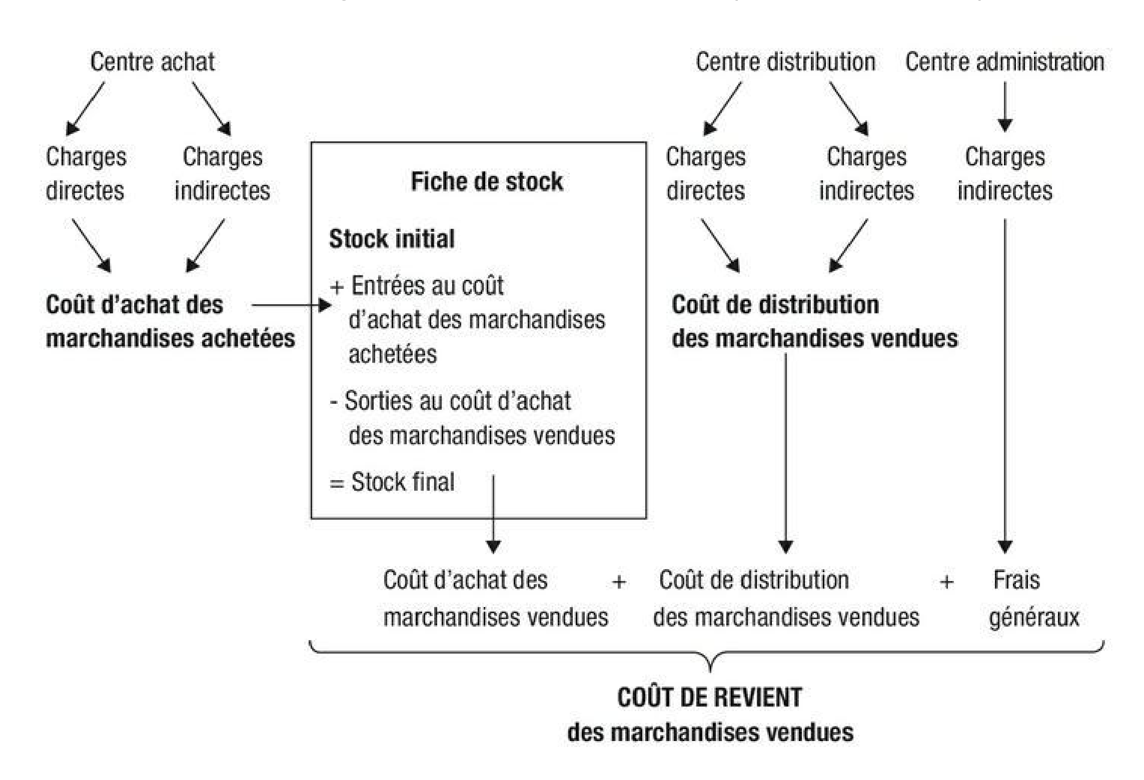


Figure 15-5 Enchaînement des coûts dans une entreprise commerciale.



Des unités commerciales immatérielles vendant uniquement à l'aide de sites internet peuvent ne pas avoir de stock. De même en cas d'existence d'un showroom. Un achat n'est réalisé qu'à l'occasion d'une vente certaine.

Le coût peut être calculé pour mesurer la rentabilité de marchandises, d'actions ou de projets spécifiques. La démarche de calcul de coûts ne sera alors pas la même.

Pour étudier concrètement la méthodologie concernant les coûts dans une unité commerciale, procédons par étapes à l'aide d'un exemple.



Le responsable du rayon photo d'une grande surface spécialisée souhaite comparer les coûts et les marges de deux modèles d'appareils photos : Maginbrint et Netkix. Sa comptable lui fournit les informations suivantes concernant le premier trimestre :

- Les charges directes correspondent ici aux seuls achats de tous les rayons du magasin : 523900 €, dont 1302,45 € d'achats de Maginbrint (19 à 68,55 €) et 1627,56 € d'achats de Netkix (22 à 73,98 €).
- Les charges indirectes, d'un montant de 191251 €, sont réparties sur les quatre centres suivants : le centre auxiliaire entretien et les centres principaux achat, magasin et SAV.
- Le chiffre d'affaires du magasin : il est de 702150 €, dont 1918,40 € de ventes de Maginbrint (16 à 119,90 €) et 2338,20 € de ventes de Netkix (18 à 129,90 €).
- La valeur des stocks initiaux au 1er janvier est connue : 352,50 € pour 5 Maginbrint et 225,63 € pour 3 Netkix. Les stocks sont évalués au CMUP (coût moyen unitaire pondéré, voir chapitre 13).



Ces données se retrouveront à différents stades des calculs effectués tout au long de ce chapitre. Les sommes sont arrondies à l'euro le plus proche.

La ventilation des charges indirectes

La répartition des charges indirectes nécessite la réalisation du tableau de répartition pour leur imputation sur leur coût d'achat.



Les répartitions primaire et secondaire ayant déjà été étudiées (voir chapitre 14), seul le bas du tableau de répartition des charges indirectes est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15-1 Répartition secondaire en valeur des charges indirectes de la grande surface.

Charges par nature	Centre auxiliaire	Centres principaux		
	Entretien	Achat	Magasin	SAV
Total après répartition secondaire	0	32 294 €	115 509 €	43 448 €
	Unité d'œuvre (uo)	1 € d'achat	100 € de CA	100 € de CA
	Nombre d'uo	523 900	7 021,5	7 021,5
	Coût d'une uo	**0,061641534**	**16,45075838**	**6,187851599**

(1)	€	€	€

(1) Le coût de l’unité d’œuvre est obtenu en divisant le total après répartition secondaire par le nombre d’UO, soit, pour le service achat, 0,061641534 € = 32294 € / 523900.

Constat : le centre auxiliaire entretien est égal à zéro après la répartition secondaire.

Le traitement des charges indirectes étant réalisé, il est possible de les prendre en compte pour les marchandises concernées.

Le coût d’achat des marchandises achetées

Pour calculer le coût d’achat des deux modèles d’appareils photos, il faut additionner les frais directs et les frais indirects d’achat (voir figur e 15-5).

Tableau 15-2 Coût d’achat des marchandises achetées.

	Maginbrint			Netkix		
Libellé	**Qté**	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**
Prix d'achat (charges directes)	19	68,55	1 302,45 (b)	22	71,15	1 565,30 (b)
Charges indirectes d'achat (1)	1 302,45 (a)	0,061641534	80,29	1565,30 (a)	0,061641534	96,49
Coût d'achat des marchandises achetées (2)	**19**	**72,78**	**1 382,74**	**22**	**75,54**	**1 661,79**

(1) L’unité d’œuvre du centre achat étant « 1 € d’achat », la quantité des charges indirectes d’achat (a) correspond au montant (b) du prix d’achat (charges directes) pour chaque modèle d’appareil photo. Le coût de l’unité d’œuvre a été calculé dans le tableau 15-1. Pour Maginbrint, 80,29 € de charges indirectes du service achat lui sont imputés, soit 1302,45 € d’achat x 0,061641534 € de coût d’unité d’œuvre.

(2) Le coût d’achat des marchandises achetées correspond au total des charges directes et des charges indirectes d’achat. Une fois le montant total connu, le coût unitaire d’achat s’obtient en divisant le total par les quantités.

Pour Maginbrint, chaque appareil a un coût d'achat total de 72,78 €, soit 1382,74 € / 19 appareils achetés.

Le coût d'achat des marchandises vendues

Il est nécessaire de déterminer le *coût d'achat* des seules *marchandises vendues*, puisque l'intégralité des marchandises achetées n'est pas forcément vendue (voir figure 15-5).

La fiche de stock est mise à jour pour prendre en compte le coût d'achat des entrées. Ainsi, le CMUP de chaque marchandise peut être déterminé, coût qui sera utilisé pour valoriser les sorties.



Lorsqu'un coût total a été calculé auparavant, il faut le reprendre pour le calcul suivant, sans refaire le calcul « quantité multipliée par coût unitaire », car le coût unitaire étant toujours arrondi, le montant total diffère de quelques centimes à chaque fois.

Tableau 15-3 Sorties de stock des appareils photos Maginbrint et Netkix pour les quantités vendues.

	Maginbrint			Netkix		
Libellé	**Qté**	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**
Stock initial (1)	5	70,5	352,50	3	75,21	225,63
Entrées du 1er trim (2)	19	72,78	1 382,74	22	75,54	1 661,79
Stock disponible (3)	24	72,3017	1 735,24	25	75,4968	1 887,42
Sorties (4)	**16**	**72,3017**	**1 156,83**	**18**	**75,4968**	**1 358,94**
Stock final (5)	8	72,3013	578,41	7	75,4971	528,48

(1) Les stocks initiaux au 1er janvier sont donnés dans la présentation.

(2) Les entrées sont indiquées pour leur coût d'achat total déterminé dans le tableau 15-2, sans refaire le calcul (voir « Attention » ci-dessus).

(3) Stock disponible = Stock initial + Entrées. Le coût unitaire, évalué au CMUP, est de 72,30166667 € = (352,50 € + 1382,74 €) / (5 + 19).

(4) Les appareils photos sortent de stock au coût moyen d'achat unitaire pondéré des marchandises vendues.

(5) Stock final = stock disponible – sorties, que ce soit pour les quantités ou les montants. Le coût unitaire du stock est recalculé en divisant le montant

par les quantités

Une fois le coût d'achat des marchandises vendues réalisé, il est possible d'en calculer le coût de revient.

Le coût de revient des marchandises vendues

Il représente le coût total au stade de la vente à la clientèle, livraison incluse si elle est effectuée par l'entreprise. Le coût de revient rassemble toutes les charges directes et indirectes imputables à la marchandise, ce qui permet de savoir combien la marchandise a réellement coûté à l'entreprise (voir figure 15-5).

Tableau 15-4 Coût de revient des appareils photos Maginbrint et Netkix vendus.

	Maginbrint			**Netkix**		
Libellé	**Qté**	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**
Coût d'achat des marchandises vendues (1)	16	72,3017	1 156,83	18	75,4968	1 358,94
Charges indirectes de magasin (2)	19,184	16,45075838	315,59	23,382	16,45075838	384,65
Charges indirectes de SAV (2)	19,184	6,187851599	118,71	23,382	6,187851599	144,68
Coût de revient des marchandises vendues (3)	**16**	**99,45**	**1 591,13**	**18**	**104,90**	**1 888,27**

(1) Les informations sont issues du tableau 15-3.

(2) Aucune charge directe n'existe. Les charges indirectes des centres doivent être imputées en utilisant l'unité d'œuvre « 100 € de CA ». Pour l'appareil Maginbrint, le CA est de 1918,40 €, soit 19,184 UO ou 19,184 fois 100 € de CA. Le coût de l'unité d'œuvre est issu du tableau 15-1.

(3) Le coût de revient intègre toutes les charges directes et indirectes imputables à chaque produit vendu. Le coût de revient doit être calculé pour le nombre de produits vendus, soit 16 appareils Maginbrint et 18 Netkix.

Une fois le coût de revient calculé, il est possible d'en déduire le résultat.

La démarche de calcul du résultat d'une activité commerciale

Pour exprimer le résultat et le solde dégagés par l'activité commerciale, une marge peut être calculée. Une marge correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et un certain type de coût.

Deux types de marge peuvent être calculés, commerciale ou économique :

Marge commerciale (marge brute, marge sur coût d'achat) =

Chiffre d'affaires – Coût d'achat des marchandises vendues

Marge nette ou résultat (économique) =

Chiffre d'affaires – Coût de revient des marchandises vendues



La grande surface a vendu 16 appareils Maginbrint à 119,90 €, soit un CA de 1918,40 € et 18 appareils Netkix à 129,90 €, soit un CA de 2338,20 €. Dans cet exemple, l'entreprise n'isole pas le coût de distribution.

Tableau 15-5 Calcul de la marge commerciale de la grande surface sur deux types d'appareils photos.

	Maginbrint			**Netkix**		
Libellé	**Qté**	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**
Chiffre d'affaires	16	119,90	1 918,40	18	129,90	2 338,20
Coût d'achat des marchandises vendues	16	72,3017	1 156,83	18	75,4968	1 358,94
Marge brute ou marge sur coût d'achat ou marge commerciale	**16**	**47,60**	**761,57**	**18**	**54,40**	**979,26**

Constat : en ne prenant en compte que les coûts d'achat des marchandises vendues, l'entreprise réalise une marge de 39,7 % pour l'appareil Maginbrint [(marge de 47,60 € / CA de 119,90 €) x 100] et de 41,9 % pour l'appareil Netkix, ce qui est très proche.

Tableau 15-6 Calcul du résultat de la grande surface sur deux types d'appareils photos.

	Maginbrint			Netkix		
Libellé	**Qté**	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**
Chiffre d'affaires	16	119,90	1 918,40	18	129,90	2 338,20
Coût de revient des marchandises vendues	16	99,45	1 591,13	18	104,90	1 888,27
Marge nette ou résultat	**16**	**20,45**	**327,27**	**18**	**25,00**	**449,93**

Constat 1 : en intégrant l'ensemble des charges (coût de revient), la marge nette est plus élevée en valeur pour l'appareil Netkix (25 €) que pour l'appareil Maginbrint (20,45 €).

Constat 2 : le taux de rentabilité de l'appareil Maginbrint est de 17,06 % [(20,45 / 119,90) x 100] contre 19,24 % pour l'appareil Netkix. Les deux produits sont rentables.

Constat 3 : une marge proche peut donner un taux de rentabilité différent. Le Netkix vendu 10 € plus cher ne rapporte que 4,55 € de plus.



La dénomination des marges peut être différente d'une entreprise commerciale à une autre.



La comptabilité financière ne permet pas d'indiquer de prime abord si un produit est rentable, parce que les charges concernent l'ensemble des marchandises. Il est toutefois possible de détailler le plan de comptes de façon à répartir chaque charge sur les marchandises.



Il est possible de calculer des indicateurs commerciaux (voir chapitre 2). Nous vous proposons le coefficient multiplicateur appliqué sur les marchandises vendues, par la formule suivante :

Coefficient multiplicateur =

Prix de vente HT / Prix d'achat HT

ou :

Coefficient multiplicateur =

Prix de vente TTC / Prix d'achat TTC

Pour la grande surface :

- L'appareil Maginbrint a un coefficient multiplicateur sur le HT de 1,7491 (soit 119,90 € de prix de vente HT / 68,55 € de prix d'achat HT), il est vendu 1,75 fois son prix d'achat.
- L'appareil Netkix a un coefficient multiplicateur sur le HT de 1,8257 (soit 129,90 € / 75,15 €), il est vendu 1,83 fois son prix d'achat.

Ce coefficient multiplicateur peut permettre de fixer automatiquement un prix de vente, mais il doit être utilisé avec prudence, car il ne prend pas en compte par exemple l'environnement concurrentiel et peut conduire à un changement permanent de prix, peu apprécié des consommateurs.

Après avoir vu la démarche de calcul d'un *coût complet*, nous allons étudier au travers d'un exemple l'impact du choix de l'unité d'œuvre sur le coût.

Le choix de l'unité d'œuvre et le résultat



Une unité commerciale de 2200 mètres carrés de surface de vente comprend 20 salariés dont 4 sont affectés au fonctionnement général. Plusieurs univers coexistent : Brun (téléviseurs, vidéoprojecteurs, *home cinema*, hi-fi, radio…), Gris (téléphonie, imprimantes, jeux vidéo…), Blanc GEM (cuisson, soin du linge, froid) et Blanc PEM (appareils destinés à la préparation culinaire et à la cuisson des aliments, machines expressos, entretien des sols, repassage, soin de la personne).

Comme tous les trimestres, le responsable du magasin calcule la *rentabilité commerciale* des univers, exprimée par la marge commerciale. Ses interrogations portent aussi sur le choix de clés de répartition des charges indirectes dans le calcul du résultat d'exploitation dans chaque univers.

Les données sont les suivantes :

- Les produits et les charges issus de la comptabilité financière (tableau 15-7) ;
- Les éléments concernant les univers (tableau 15-8).

Postes	Montants (€)	
Chiffre d'affaires	1 155 000	
Total produits	**1 155 000**	
Achats de marchandises (1)	550 000	
Autres charges (internes) (2)	150 000	Total des autres charges de fonctionnement indirectes = 343 440 €
Services externes (2)	180 000	
Impôts et taxes (2)	13 440	
Charges de personnel (3)	168 000	
Total charges	**1 061 440**	
Résultat d'exploitation	**93 560**	

(1) Les achats de marchandises sont des charges directes.

(2) Les autres charges internes, les services externes, les impôts et taxes sont des charges indirectes qui permettent de faire fonctionner le magasin par des ressources internes ou en faisant appel à des entreprises extérieures : chauffage, électricité, gardiennage, entretien et nettoyage, maintenance des appareils informatiques, frais de copropriété, location des véhicules, location du photocopieur, publicité, impôts… Ces charges ne peuvent pas être affectées directement à un univers en particulier.

(3) Les charges de personnel intègrent les cotisations sociales salariales et patronales. Sur les 168 000 €, 110000 € sont des charges directes (salairtes des vendeurs), 58000 € sont des charges indirectes parce qu'elles concernent le fonctionnement général (salaires du responsable, du livreur, de la secrétaire et du comptable).

Tableau 15-7 Éléments fournis par le système d'information.

Tableau 15-8 Éléments concernant les univers.

Univers	Nombre de vendeurs	Nombre d'heures contact clientèle	Surface de vente (m^2)	CA réalisé dans le trimestre (€)	Montant des achats (€)	Montant des charges de personnel (€)
Brun	3	9 600	400	250 000	145 000	27 500
Blanc GEM	7,5	13 400	1 300	540 000	220 000	34 375
Gris	4	10 000	400	280 000	140 000	27 500
Blanc PEM	1,5	5 400	100	85 000	45 000	20 625
	16	**38 400**	**2 200**	**1155 000 (1)**	**550 000 (2)**	**110 000**

(1) Le chiffre d'affaires total correspond à celui indiqué dans le tableau 15-9, mais le système de caisse permet de connaître le montant réalisé par univers.

(2) Le montant des achats est connu par univers grâce à la codification comptable utilisée lors de l'enregistrement des factures d'achat (6071 Achat de marchandises Brun, 6072 Achat de marchandises Blanc GEM, etc.).

Il est possible de calculer la marge sur charges directes par univers, puis un résultat global pour l'unité commerciale :

Tableau 15-9 Marge sur charges directes par univers et résultat global.

	Brun	Blanc GEM	Gris	Blanc PEM	Montants totaux
Chiffre d'affaires	250 000	540 000	280 000	85 000	**1 155 000**
Montant des achats (directs)	145 000	220 000	140 000	45 000	550 000
Marge commerciale (1)	105 000	320 000	140 000	40 000	605 000
Marge commerciale exprimée en % (2)	**42 %**	**59,26 %**	**50 %**	**47,06 %**	**52,38 %**
Charges de personnel directes	27 500	34 375	27 500	20 625	**110 000**
Marge sur charges directes (3)	**77 500**	**285 625**	**112 500**	**19 375**	**495 000**
				Total des charges directes (4)	**660 000**
				Montant des charges de personnel indirectes (5)	**58 000**

Montant des autres charges de fonctionnement indirectes (6)	**343 440**
Total des charges indirectes (7)	**401 440**
Total charges (8)	**1 061 440**
Résultat trimestriel (9)	**93 560**

(1) La marge commerciale est obtenue par la différence entre le CA et les achats.

(2) Marge commerciale en % = (marge commerciale / CA) x 100.

(3) La marge sur charges directes correspond à la marge commerciale moins les charges directes de personnel. Elle permet d'évaluer la rentabilité de chaque univers sur les charges qui le concernent sans ambiguïté, sans la subjectivité des clés de répartition des charges indirectes.

(4) Le total des charges directes comprend le montant des achats et les charges de personnel directes.

(5) Le montant des charges de personnel indirectes est indiqué dans le (3) du tableau 15-7.

(6) Le montant des autres charges indirectes correspond à la somme des autres charges internes (150000 €), des services externes (180000 €) et des impôts et taxes (13440 €) du tableau 15-7.

(7) Le total des charges indirectes comprend le montant des charges de personnel indirectes et celui des autres charges de fonctionnement indirectes.

(8) Ce total doit correspondre au total issu de la comptabilité financière du ta bleau 15-7 (sauf si des charges non incorporables, supplétives, etc., avaient été mentionnées).

(9) Le résultat trimestriel doit correspondre au résultat issu du tableau 15-7. Il indique ici le bénéfice réalisé pendant le trimestre, tous univers confondus.

Pour pouvoir calculer un résultat d'exploitation trimestriel par univers, il faut répartir les charges indirectes de 401440 €, qui correspondent à 58000 € de charges du personnel de « soutien » et 343440 € d'autres charges de fonctionnement interne et externe.

Le gérant a réalisé une simulation de la répartition des charges indirectes avec quatre clés de répartition différentes. Nous vous les présentons :

Le tableau 15-10 présente intégralement le tableau de résultat en fonction de l'unité d'œuvre « nombre de vendeurs ». Sachant que le nombre total de vendeurs est de 16, le coût d'unité d'œuvre est de 25090 € (401440 € de charges indirectes / 16).

Cette méthode est la même pour les autres clés de répartition, qui seront :

- Le nombre d'heures en contact clientèle (38400), soit un coût d'UO de 10,45416667.
- La surface de vente (2200 m^2), soit un coût d'UO de 182,4727273 (401440 € de charges indirectes / 2200 m^2).
- Le chiffre d'affaires réalisé (1155000 €), soit un coût d'UO de 0,3475671 (401440 € de charges indirectes / 1155000 € de CA).

Il faut ensuite affecter le coût de l'unité d'œuvre à chaque univers en fonction du nombre d'UO indiqué dans le tableau 15-8.

Nous présentons ci-dessous la détermination du résultat de chaque univers, en fonction de l'UO « nombre de vendeurs ».

Tableau 15-10 Résultat par univers avec comme unité d'œuvre le nombre de vendeurs.

	Brun	Blanc GEM	Gris	Blanc PEM	Totaux
Nombre de vendeurs	3	7,5	4	1,5	**16**
Résultat sur charges directes (€)	77500	285625	112500	19375	**495000**
Charges indirectes (1) (€)	75270	188175	100360	37635	**401440**
Résultat par univers (€)	**2230**	**97450**	**12140**	**– 18260**	**93560**
Nature du résultat	**R+**	**R+**	**R+**	**R –**	**R+**

(1) Pour exemple, l'univers Brun emploie 3 vendeurs. Les charges indirectes affectées sont de 75270 €, soit 3 UO x 25090 €.

Constat 1 : l'univers Blanc GEM est largement bénéficiaire et réalise un résultat supérieur à celui de l'ensemble de l'unité commerciale.

Constat 2 : l'univers Blanc PEM est déficitaire.

Constat 3 : la clé de répartition « nombre de vendeurs » est très favorable à l'univers Blanc GEM, mais désavantage énormément le Blanc PEM, qui a un fort déficit. Les résultats obtenus avec les quatre clés de répartition possibles vous sont présentés ci-dessous.

Tableau 15-11 Résultat par univers avec les quatre unités d'œuvre.

	Brun	Blanc	Gris	Blanc	Totaux

		GEM		PEM	
Marges sur charges directes	77 500	285 625	112 500	19 375	495 000
Résultat avec nombre de vendeurs (tableau 15-10)	**2 230**	**97 450**	**12 140**	**- 18 260**	**93 560**
Nombre d'heures en contact clientèle (1)	9 600	13 400	10 000	5 400	38 400
Résultat avec nombre d'heures en contact clientèle (2)	**- 22 860,00**	**145 539,17**	**7 958,33**	**- 37 077,50**	**93 560,00**
Surface de vente en m^2 (1)	400	1 300	400	100	2 200
Résulat avec surface de vente (2)	**4 510,91**	**48 410,45**	**39 510,91**	**1127,73**	**93 560,00**
CA réalisé dans le trimestre (1)	250 000	540 000	280 000	85 000	1155 000
Résultat avec chiffre d'affaires réalisé (2)	**- 9 391,77**	**97 938,77**	**15 181,21**	**- 10 168,20**	**93 560**

(1) Le nombre d'unités d'œuvre est issu du tableau 15-8.

(2) Le résultat est obtenu en retirant de la marge sur charges directes la part de charges indirectes réparties selon l'unité d'œuvre sur chaque univers. Par exemple, pour le résultat de l'univers Brun, le résultat obtenu avec l'unité d'œuvre « nombre d'heures en contact clientèle » est le suivant : 77500 € de marge directe -100360 € de charges indirectes (401440 € × 9600 h / 38400 h en tout).

Constat 1 : le résultat est le même dans les 4 cas, soit 93560 € de résultat d'exploitation total, mais le choix de l'unité d'œuvre influe sur le résultat de chaque univers. Par exemple, sur l'univers Brun, avec la même marge sur charges directes de 77500 €, le résultat d'exploitation de cet univers varie de -22860 € à + 4510,91 € selon l'unité d'œuvre choisie pour répartir les charges indirectes. Seule la répartition des charges indirectes en fonction de la surface de vente permet à chaque univers de réaliser un résultat positif, ce qui n'indique pas forcément que ce sera l'unité d'œuvre choisie.

Constat 2 : les univers Blanc GEM et Gris sont toujours bénéficiaires.

Constat 3 : les univers Blanc PEM et Brun sont, selon la clé de répartition utilisée, bénéficiaires ou déficitaires.

Le choix de clé de répartition des charges indirectes n'affecte pas la marge sur charges directes.



Quel que soit le choix effectué, la performance commerciale (représentée par la marge commerciale) et le résultat global de l'entreprise restent les mêmes.

Afin de mieux se rendre compte des résultats obtenus en fonction des clés de répartition choisies, il est intéressant de reporter les résultats par univers dans un graphique.

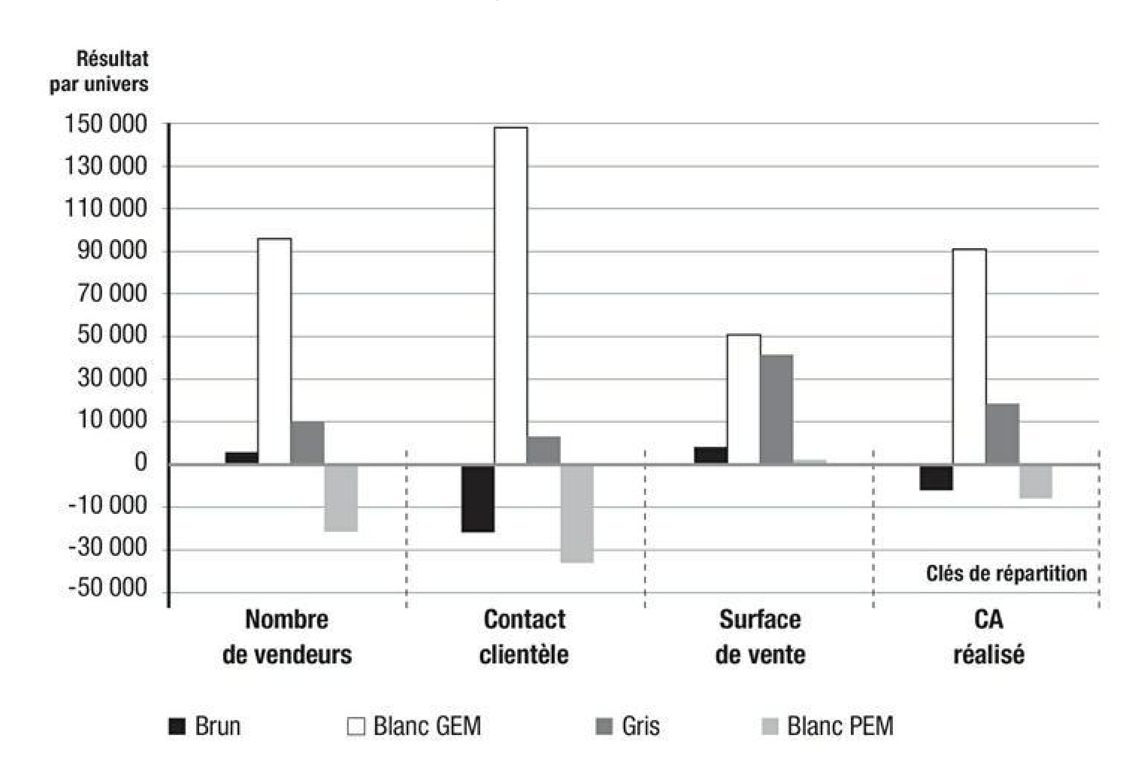


Figure 15-6 Les différents résultats par univers en fonction de la clé de répartition choisie.

Constat 1 : la clé de répartition « nombre d'heures de contact clientèle » donne des résultats très disparates par univers. Il en est de même pour la clé « nombre de vendeurs » et « CA réalisé », mais de façon moins dispersée.

Constat 2 : la clé qui équilibre le mieux les résultats des quatre univers est la « surface de vente ». De plus, seule cette clé permet à chaque univers d'afficher un résultat bénéficiaire.



Il faut être vigilant dans le choix de la clé de répartition des charges indirectes. En effet, celui-ci peut affecter fortement le calcul de rentabilité et amener à prendre des décisions incohérentes ou dommageables. C'est pourquoi il est important de tester plusieurs clés de répartition avant de choisir celle à adopter, qui peut d'ailleurs

être un mélange de plusieurs clés. D’une manière générale, il faut savoir relativiser le résultat obtenu. Dans le cas contraire, tout gestionnaire pourrait être tenté de fermer un univers, alors qu’il contribue au résultat global et qu’il permet d’absorber une partie des charges indirectes.

DANS CE CHAPITRE

Les diverses composantes des coûts dans une unité de production

•

Déterminer les marges, le résultat

•

La contribution de chaque produit au résultat global

Chapitre 16
Le calcul des coûts dans une entreprise industrielle ou artisanale

Pour la découverte de ce chapitre, il est nécessaire que vous maîtrisiez le vocabulaire et les techniques présentés dans les chapitres 13 et 14.

Ce chapitre traite du calcul de coûts des entreprises qui ont une activité industrielle, c'est-à-dire une activité de production, de transformation de matières premières en produits semi-finis et finis pour produire des biens matériels. Les activités artisanales dont l'objet est la fabrication et les entreprises de service appliquent également cette démarche.

Le calcul des coûts de revient des produits d'une entreprise va être réalisé par la méthode dite des coûts complets. La démarche va être la même que celle utilisée pour l'activité commerciale (voir chapitre 15) : repérage des charges de la comptabilité financière incorporées en comptabilité de gestion, affectation des charges directes par produit ou activité, répartition des charges indirectes dans des centres d'analyse avant d'être réparties au coût de chaque produit à l'aide de clés de répartition, calcul du coût de revient de chaque produit fabriqué, puis détermination du *résultat analytique* de chaque produit vendu, afin d'analyser la rentabilité propre à chaque produit.

Études ce qu'il en est dans une entreprise industrielle ou artisanale.

La démarche de calcul de coûts complets d'une activité industrielle ou artisanale

Le calcul de coût d'une entreprise industrielle suit un cheminement logique, depuis les achats de matières premières, matières consommables et fournitures jusqu'à la vente des produits finis fabriqués. Il permet d'analyser le coût à chaque stade.

Le cycle d'exploitation simplifié est présenté dans la figure suivante :



(1) Le stock joue le rôle de « tampon » entre tous les niveaux du cycle d'exploitation.

Figure 16-1 Cycle d'exploitation simplifié d'une unité industrielle ou artisanale.

Entre ces étapes du cycle d'exploitation, diverses charges vont être intégrées.

Les différents coûts d'une entreprise industrielle

Examinons les différents coûts concernés dans le déroulement du cycle d'exploitation.

Le coût d'achat

Le *coût d'achat* comprend le prix d'achat et les frais d'achat.

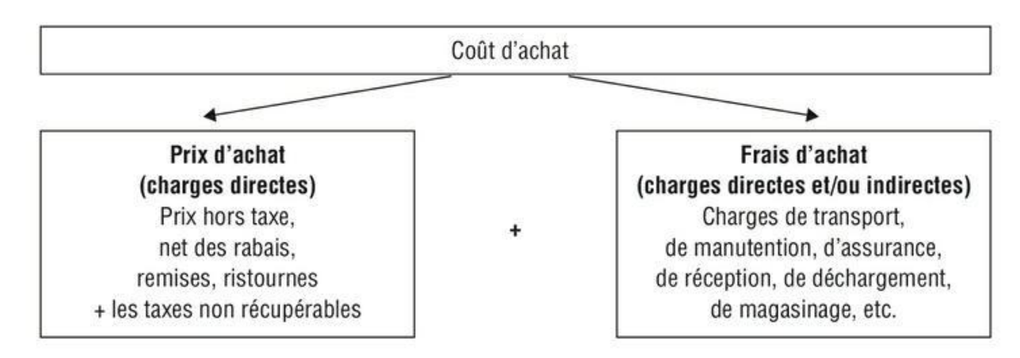


Figure 16-2 Composantes du coût d'achat.

Si la matière n'est pas stockée, elle est valorisée à son coût d'achat dans le coût de production.

Si la matière est stockée, elle sera valorisée au coût d'achat des matières achetées. La sortie sera valorisée au coût d'achat des matières utilisées issu de la fiche de stock (voir chapitre 13).

Le coût de production

Le *coût de production* intègre le coût d'achat des matières utilisées décrit ci-dessus ainsi que toutes les charges supportées par l'entreprise pour produire un bien et/ou un service.

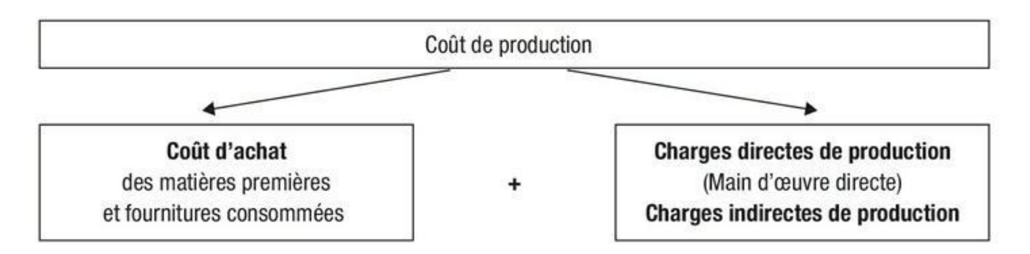


Figure 16-3 Composantes du coût de production.

Le coût de production des produits fabriqués comprend le total des charges engagées pour fabriquer le produit fini. Il prend en compte les quantités de produits fabriquées, qui ne sont pas nécessairement identiques aux quantités vendues. C'est pourquoi il est nécessaire de déterminer un coût de production des produits vendus en utilisant une fiche de stock. Si le produit fabriqué passe par plusieurs ateliers de production, un coût de production peut être calculé pour chaque atelier, à chaque stade de la fabrication d'un produit.

Le coût hors production

Le *coût hors production* est composé de toutes les autres charges ne relevant pas de la production (charges financières, de recherche et développement, d'administration, etc.). Le coût de distribution peut être distingué ou intégré dans le coût hors production, mais il ne fait jamais partie du coût de production.

Le coût de revient des produits vendus

Le *coût de revient* se calcule pour les produits vendus. Il est constitué de l'ensemble des coûts supportés pour la fabrication et la distribution du produit ou la réalisation de la prestation de service. Il permet à l'entreprise de déterminer son résultat sur le produit par la différence entre le prix de vente HT et le coût de revient.



Figure 16-4 Composantes du coût de revient.

Le coût de revient comprend tous les coûts correspondant à un produit, depuis l'entrée de la matière première dans l'entreprise jusqu'à sa vente sous forme de produit fini. Il ne prend en compte que les unités vendues, c'est pourquoi le terme de coût de revient des produits finis vendus est employé. Un même produit a donc plusieurs coûts, mais un seul coût de revient.

Les différentes charges servant à la détermination des coûts sont présentées dans le schéma suivant. Il permet de synthétiser l'enchaînement des calculs de coûts pris en compte dans le coût de revient d'une entreprise industrielle.

La méthodologie de calcul des coûts d'une entreprise de production

Le calcul des coûts complets impose un ordre logique, avec distinction des charges directes et des charges indirectes (voir chapitre 14).

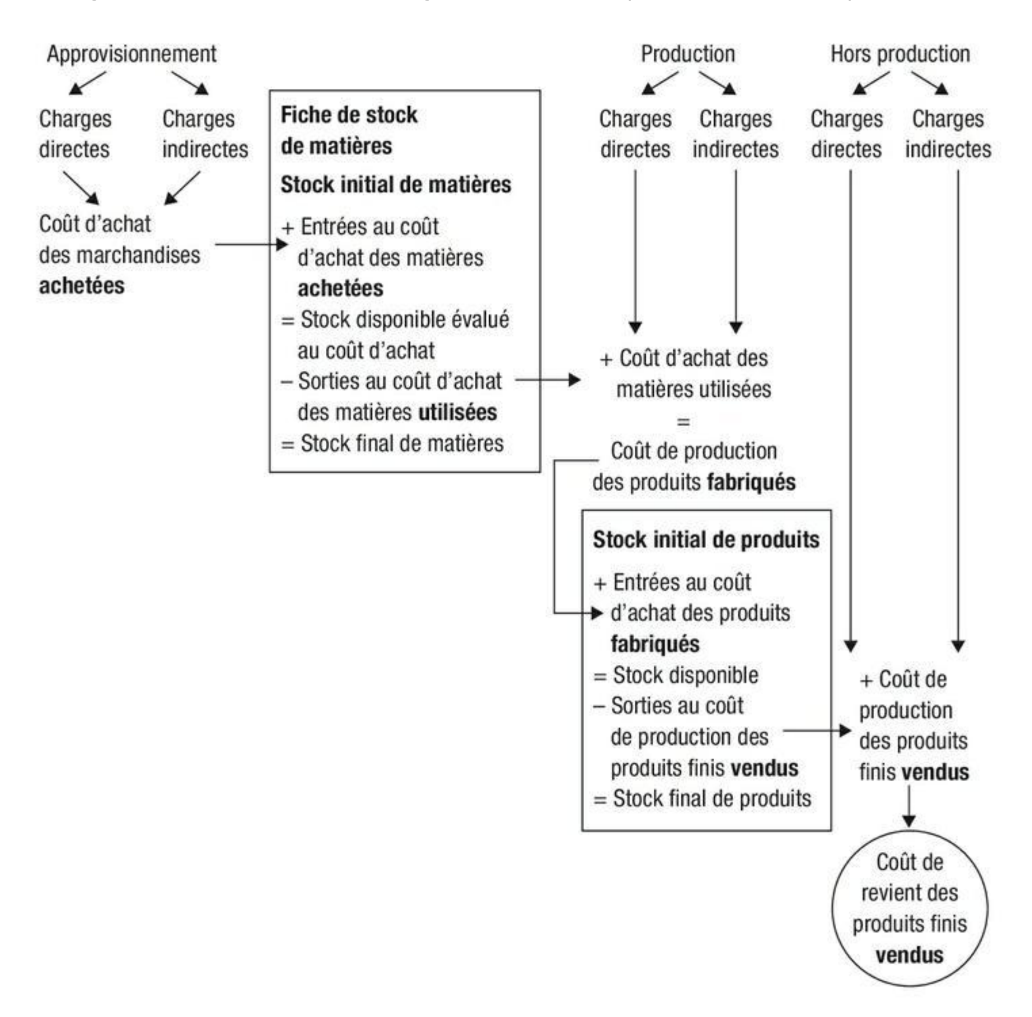


Figure 16-5 Enchaînement des coûts dans une entreprise industrielle.

Le calcul du coût de revient dans une entreprise industrielle

Les coûts complets intègrent au fur et à mesure du cycle d'exploitation le coût d'achat, le coût de production et le coût hors production.



L'entreprise Cuir and Leather fabrique trois sortes d'articles en cuir : des ceintures, des porte-clés et des barrettes à chignon qu'elle vend ensuite à des détaillants. Les éléments fournis pour l'année sont les suivants :

- L'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 240620 € pour 17460 articles vendus, réparti ainsi : 7745 ceintures à 20 € (154900 € de CA) ; 5715 porte-clés à 8 € (45720 € de CA) et 4000 barrettes à chignon à 10 € (40000 € de CA).
- Les charges directes sont des achats de matières premières et fournitures pour 40552,96 €.
- Les charges indirectes, d'un montant de 146562,48 €, sont réparties sur les quatre centres principaux : approvisionnement, découpe du cuir, assemblage et distribution, ainsi que sur le centre de frais d'administration.
- Les stocks de matières premières et fournitures en début d'année étaient de :
- 65 pièces de cuir pour 5672 €
- 190 boucles de ceinture pour 120 €
- Les autres fournitures (attaches porte-clés, tiges en bois pour barrettes, cartons à ceintures, sachets à porte-clés, sachets à barrettes ainsi que fils et petites fournitures) ne sont pas stockées, elles sont achetées au fur et à mesure des besoins.
- Les stocks de produits finis en début d'année étaient de :
- 200 ceintures pour 1794,46 €
- 100 porte-clés pour 501,46 €
- 70 barrettes à chignon pour 317,31 €
- L'atelier découpe a utilisé 2000 heures de machine et l'atelier assemblage 2200 heures de main d'œuvre.

La ventilation des charges indirectes

La répartition des charges indirectes nécessite la réalisation du tableau de répartition pour leur imputation au coût d'achat.



Les répartitions primaire et secondaire ayant déjà été étudiées (voir chapitre 14), seul le bas du tableau de répartition des charges indirectes est présenté dans la figure ci-dessous.

Tableau 16-1 Tableau de répartition des charges indirectes de l'entreprise Cuir and Leather.

Charges indirectes	Total des	Centres principaux				Centre de frais

	charges	Approvisionnement	Découpe	Assemblage	Distribution	Administration
Total après répartition secondaire	**146 562, 48**	**16 513,92**	**30 432, 18**	**27 646,69**	**35 428,64**	**36 541,05**
Unité d'œuvre (uo) ou assiette de frais		1 € d'achat de matières et fournitures	Nombre d'heures machines	Nombre d'heures de main d'œuvre	Nombre de pièces vendues	10 € de CA
Nombre d'uo ou valeur de l'assiette en €		40 552,96	2 000	2 200	17 460	24 062
Coût d'uo ou taux de frais (1)		**0,40721861**	**15,21609**	**12,56667727**	**2,02913173**	**1,518620647**

(1) Le coût d'une unité d'œuvre est obtenu en divisant le total après répartition secondaire par le nombre d'UO, soit, pour le service approvisionnement, 0,40721861 € = 16513,92 € / 40552,96. Pour la précision des calculs, il est préférable à ce stade de conserver toutes les décimales. Les coûts unitaires d'achat, de production, de revient seront arrondis à quatre décimales.

Le traitement des charges indirectes étant réalisé, il est possible de les prendre en compte dans le calcul du coût d'achat de chaque matière ou fourniture achetée.

Le calcul des coûts d'achat des différentes matières ou fournitures achetées

Le coût d'achat est, comme nous l'avons vu précédemment, la somme des charges directes d'achat et des charges indirectes d'approvisionnement (voir figure 16-5).

La répartition des charges directes d'achat de 40552,96 € est la suivante :

- 530 pièces de cuir en peau de vachette pour 32540 €
- 7500 boucles de ceinture pour 3500 €
- 5840 attaches porte-clés pour 1278,96 €
- 4060 tiges en bois pour 203 €
- Fils et petites fournitures pour 815 €
- 7745 cartons à ceintures pour 1524 €
- 5715 sachets à porte-clés pour 292 €
- 4000 sachets à barrettes pour 400 €

Le tableau suivant permet de rassembler les informations et de calculer le coût total d'achat :

Tableau 16-2 Calcul des coûts d'achat de l'entreprise Cuir and Leather.

	Achats directs de matières et fournitures	**Charges indirectes du centre approvisionnement (1)**	**Coût d'achat total (2)**	**Quantités achetées**	**Coût unitaire d'achat (4)**
Cuir en peau de vachette	32 540,00	13 250,89	**45 790,89**	530	86,3979
Boucles de ceinture	3 500,00	1 425,27	**4 925,27**	7 500	0,6567
Attaches porte-clés	1 278,96	520,82	**1 799,78**	5 840	0,3082
Tiges en bois	203,00	82,67	**285,67**	4 060	0,0704
Fils et petites fournitures	815,00	331,88	**1146,88**		
Cartons d'emballages ceintures	1 524,00	620,60	**2 144,60**	7 745	0,2769
Sachets d'emballages porte-clés	292,00	118,91	**410,91**	5 715	0,0719
Sachets d'emballages Barrettes	400,00	162,89	**562,89**	4 000	0,1407
Total	**40 552,96**	**16 513,93 (3)**	**57 066,89**		

(1) Dans le tableau 16-1, il est indiqué que les charges indirectes du centre approvisionnement sont de 16513,92 € pour l'année et le coût d'unité d'œuvre de 0,40721861 € pour chaque euro de matières achetées. Il faut donc répartir ces charges indirectes sur chaque matière ou fourniture, soit, pour les peaux de vachette, 32540 x 0,40721861 € = 13250,89 €.

(2) Le coût d'achat total correspond à l'addition des charges directes d'achat et des charges indirectes du centre approvisionnement, soit, pour les peaux de vachette, 32540 € + 13250,89 € = 45790,89 €.

(3) L'intégralité des charges indirectes du centre approvisionnement indiquées dans le tableau de répartition (tableau 16-1 : 16513,92 €) est répartie sur les matières et fournitures achetées proportionnellement aux montants achetés.

(4) Le coût unitaire d'achat est obtenue en divisant le coût d'achat total par les quantités achetées.

Il est important de vérifier que l'intégralité des charges indirectes du centre approvisionnement est répartie sur les diverses matières achetées.



Le calcul des coûts d’achat des matières utilisées

Le coût d’achat de chaque matière ou fourniture achetées connu, il est nécessaire de calculer le coût d’achat des matières utilisées en production (voir figure 16-5).



Deux hypothèses :

- Pour les éléments achetés au fur et à mesure des besoins sans être stockés, les quantités achetées sont identiques aux quantités consommées : un suivi de stock n’est pas nécessaire ;
- Pour les éléments faisant l’objet d’un stockage, les quantités achetées ne sont pas les mêmes que les quantités consommées : il faut donc réaliser des fiches de stock (voir chapitre 13). Seules les pièces de cuir en peau de vachette et les boucles de ceinture sont concernées. Nous vous présentons donc ci-dessous leurs fiches complétées.

Tableau 16-3 Fiches de stock de matières et fournitures de l’entreprise Cuir and Leather.

Fiche de stock des pièces de cuir			
	Qté	**CU**	**Montant**
Stock initial (1)	65	87,2615	5 672,00
Entrées (2)	530	86,3979	45 790,89
Stock disponible (3)	595	86,4923	51 462,89
Sorties (4)	**579**	**86,4923**	**50 079,04**
Stock final (5)	16	86,4906	1 383,85

Fiche de stock des boucles de ceinture			
	Qté	**CU**	**Montant**
Stock initial	190	0,6316	120,00
Entrées	7 500	0,6567	4 925,27
Stock disponible	7 690	0,6561	5 045,27
Sorties	**7 620**	**0,6561**	**4 999,48**
Stock final	70	0,6541	45,79

(1) Les stocks initiaux au 1er janvier sont indiqués dans la présentation de l’exemple.

(2) Le coût d’achat est issu du tableau 16-2.

(3) Stock disponible = Stock initial + Entrées. Pour le coût unitaire, il est évalué au CMUP, soit, pour les pièces de cuir, 86,4923 €, soit (5 672 € + 45790,89 €)/(65 + 530).

(4) Les sorties représentent les quantités utilisées en fabrication, soit 579 pièces de cuir pour un coût unitaire d’achat des peaux utilisées de 86,4923 €, soit un montant total de 50079,04 €. Ces coûts seront répartis par produit fabriqué dans les coûts de production.

(5) Stock final = Stock disponible – Sorties, que ce soit pour les quantités ou pour les montants.



Il faut être vigilant à ce stade à ne pas prendre le coût d'achat des éléments achetés dans le calcul du coût de production, mais le coût d'achat des éléments utilisés en production.

Le calcul du coût de production des produits fabriqués

Pour calculer le coût de production des produits fabriqués (voir figure 16-5), il est souhaitable de schématiser le processus de production afin de repérer chaque étape et les charges correspondantes.



Seuls les morceaux de cuir en peau de vachette passent par l'atelier de découpe du cuir. L'atelier assemblage se charge de la couture des morceaux de cuir pour les trois articles, ainsi que de la boucle pour les ceintures, de l'attache pour les porte-clés et du placement de la tige en bois pour les barrettes à chignon. Le processus vous est présenté ci-dessous.

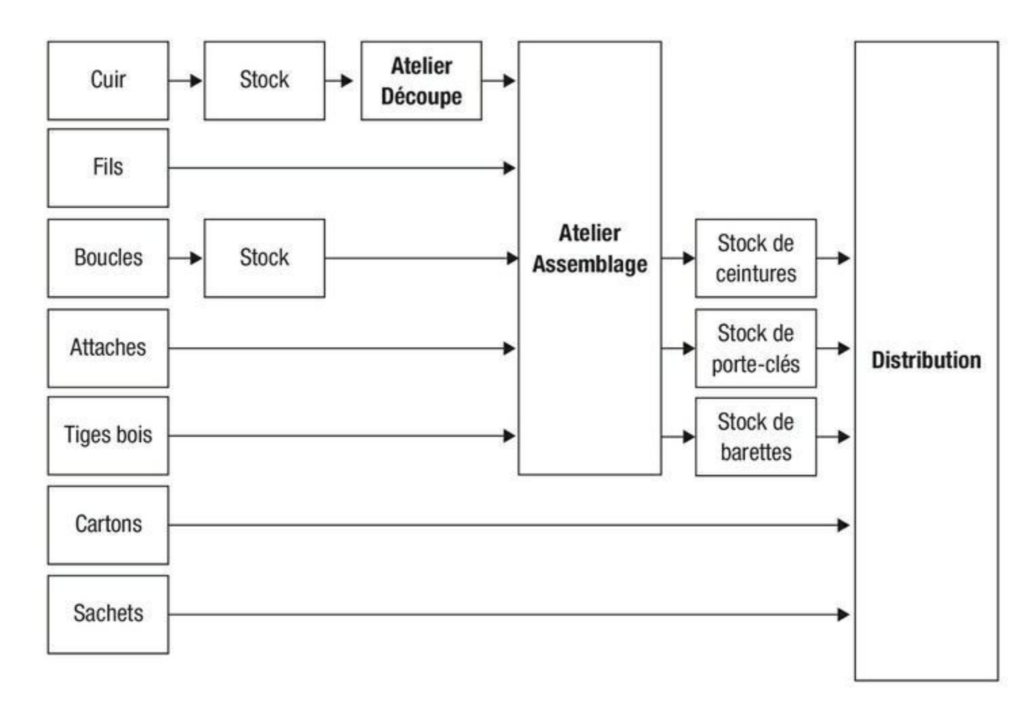


Figure 16-6 Processus de production de l'entreprise Cuir and Leather.

La production de l'année a été de :

- 7620 ceintures avec 381 pièces de cuir, 7620 boucles de ceinture, 40 % des achats de fils et petites fournitures, 1040 heures de découpe et 1200 heures d'assemblage.
- 5840 porte-clés avec 117 pièces de cuir, 5840 attaches porte-clés, 20 % des achats de fils et petites fournitures, 500 heures de découpe et 730 heures d'assemblage.

- 4060 barrettes à chignon avec 81 pièces de cuir, 4060 tiges en bois, 40 % des achats de fils et petites fournitures, 460 heures de découpe et 270 heures d'assemblage.

Nous pouvons rassembler tous les coûts calculés précédemment par produit fabriqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16-4 Coût de production des produits fabriqués par l'entreprise Cuir and Leather.

	Ceintures			Porte-clés			Barrettes à chignon			Total pour vérification
	7 620 fabriquées			5 840 fabriqués			4 060 fabriquées			
	Qté	CU (1)	Montant	Qté	CU (1)	Montant	Qté	CU (1)	Montant	
Charges directes										
Pièces de cuir	381	86,4923	32 953,57	117	86,4923	10 119,60	81	86,4923	7 005,88	**50 079,05 (4)**
Boucles	7 620	0,6561	4 999,48							**4 999,48 (4)**
Attaches porte-clés				5 840	0,3082	1 799,78				**1 799,78 (5)**
Tiges en bois							4 060	0,0704	285,67	**285,67 (5)**
Fils et petites fournitures	40 %	1 146,88	458,75	20 %	1 146,88	229,38	40 %	1 146,88	458,75	**1 146,88 (5)**
Charges indirectes										
Découpe (2)	1 040	15,2161	15 824,73	500	15,2161	7 608,05	460	15,2161	6 999,40	**30 432,18 (6)**
Assemblage (2)	1 200	12,5667	15 080,01	730	12,5667	9 173,67	270	12,5667	3 393,00	**27 646,69 (6)**
Coût de production (3)	**69 316,54**			**28 930,48**			**18 142,70**			**116389,72**

(1) Le coût unitaire correspond au coût total d'achat des quantités utilisées en production. Ce coût est issu des fiches de stock pour les ceintures et les boucles (tableau 16-3) et des coûts unitaires d'achat du tableau 16-2 pour les autres.

(2) Le coût unitaire est le coût d'unité d'œuvre calculé dans le tableau 16-1, dont les huit décimales ont été conservées pour le calcul. Le total des charges indirectes réparties sur les trois articles doit correspondre au total des charges de chaque centre du tableau 16-1.

(3) Le coût de production total correspond à la somme des charges directes et des charges indirectes.

(4) Ces totaux doivent être identiques au coût de sortie total calculé dans les fiches de stock des pièces de cuir et des boucles (tableau 16-3), aux arrondis près.

(5) Ces totaux doivent être identiques au coût d'achat total calculé dans le tableau 16-2 puisqu'ils ne sont pas stockés.

(6) Ces totaux doivent être identiques au total de charges indirectes de chaque centre indiqué dans le tableau de répartition (tableau 16-1). L'intégralité des charges de ces deux centres a été imputée aux trois produits fabriqués.



Le cycle de production comporte deux étapes : la découpe de toutes les pièces de cuir, puis l'assemblage des divers éléments. Il aurait été possible de calculer le coût de production de chaque produit fini à chaque étape. Dans notre exemple, ceci n'est pas pertinent dans la mesure où il n'y a pas de stockage entre les ateliers.

Le calcul du coût de production des produits vendus

Les produits finis étant stockés avant leur vente, il faut intégrer le coût de production dans la fiche de stock propre à chaque produit. Un stock initial existant pour ces produits en début d'exercice, il faut calculer le CMUP (Coût moyen unitaire pondéré) du stock disponible puis déterminer la valeur de ces sorties pour les quantités vendues.

Tableau 16-5 Détermination du coût de production des produits vendus par l'entreprise Cuir and Leather.

Fiche de stock des ceintures			
	Qté	**CU**	**Montant**
Stock initial (1)	200	8,9723	1 794,46
Entrées (2)	7 620	9,0967	**69 316,54**
Stock disponible	7 820	9,0935	71 111,00
Sorties (3)	**7 745**	**9,0935**	**70 429,16**
Stock final	75	9,0935	681,84

Fiche de stock des porte-clés			
	Qté	**CU**	**Montant**
Stock initial	100	5,0146	501,46
Entrées	5 840	4,9538	28 930,48
Stock disponible	5 940	4,9549	29 431,94
Sorties	**5 715**	**4,9549**	**28 317,25**
Stock final	225	4,9549	1 114,69

Fiche de stock des barrettes à chignon			
	Qté	**CU**	**Montant**
Stock initial	70	4,5330	317,31
Entrées	4 060	4,4686	**18 142,70**
Stock disponible	4 130	4,4697	18 460,01
Sorties	**4 000**	**4,4697**	**17 878,80**
Stock final	130	4,4697	581,21

(1) Les stocks initiaux au 1er janvier sont donnés dans la présentation de l'exemple.

(2) Les entrées sont indiquées pour leur coût de production déterminé dans le [tableau 16-4](#).

(3) 7745 ceintures ont été vendues. Elles doivent être sorties du stock au coût moyen pondéré de production des produits vendus, soit 9,0935 €. Ce montant représente le coût de production moyen entre 8,97723 € de l'année précédente (stock initial) et 9,0967 € de cette année (entrées).

Le coût de production des produits finis vendus désormais réalisé, il est possible de calculer le coût de revient.

Le calcul du coût de revient des produits finis vendus

Comme nous l'avons vu précédemment, le coût de revient se calcule pour les produits vendus. Il est constitué de l'ensemble des coûts de production et des coûts hors production des produits vendus (voir figure 16-5).

Tableau 16-6 Coût de revient des produits finis vendus par l'entreprise Cuir and Leather.

	Ceintures			**Porte-clés**			**Barrettes à chignon**			**Total pour vérification**
	7 745 vendues			**5 715 vendus**			**4 000 vendues**			
	Qté	**CU (1)**	**Montant**	**Qté**	**CU (1)**	**Montant**	**Qté**	**CU (1)**	**Montant**	
Charges directes										
Cartons ou sachets d'emballages (1)	7 745	0,2769	2 144,60	5 715	0,0719	410,91	4 000	0,1407	562,89	**3 118,40 (6)**
Charges indirectes										
Centre distribution (2)	7 745	2,0291	15 715,63	5 715	2,0291	11 596,49	4 000	2,0291	8 116,53	**35 428,65 (7)**
Centre administration (2)	15 490	1,5186	23 523,43	4 572	1,5186	6 943,13	4 000	1,5186	6 074,48	**36 541,04 (7)**
Coût hors production (3)			**41 383,66**			**18 950,53**			**14 753,90**	**75 088,09**
+ Coût de production des produits vendus (4)	7 745	9,0935	70 429,16	5 715	4,9549	28 317,25	4 000	4,4697	17 878,80	**116 625,21**
Coût de revient (5)	**7 745**	**14,4368**	**111 812,82**	**5 715**	**8,2708**	**47 267,78**	**4 000**	**8,1582**	**32 632,70**	**191 713,30**

(1) Les quantités d'emballages consommées par chaque produit sont données dans la présentation. Le coût unitaire correspond au coût total d'achat des quantités utilisées en distribution pour emballer les produits (tableau 16-2).

(2) Le coût d'unité d'œuvre, utilisé avec huit décimales, est issu du tableau 16-1. Les quantités vendues sont rappelées en haut du tableau.

(3) Le coût hors production correspond à la somme des charges directes et des charges indirectes.

(4) Le coût de production des produits vendus est issu des sorties des fiches de stock (tableau 16-5).

(5) Le coût de revient est obtenu par l'addition du coût hors production et du coût de production.

(6) Ces totaux doivent être identiques au coût de sortie total calculé dans le tableau 16-2 puisqu'ils ne sont pas stockés.

(7) Ces totaux doivent être identiques au total des charges indirectes de chaque centre indiqué dans le tableau de répartition (tableau 16-1). L'intégralité des charges de ces deux centres a été imputée aux trois produits fabriqués.

Il peut être intéressant de réaliser une représentation graphique avec tous les éléments du coût de revient de chaque produit fini pour mettre en valeur les coûts les plus importants. Pour exemple, nous vous présentons le graphique des ceintures.

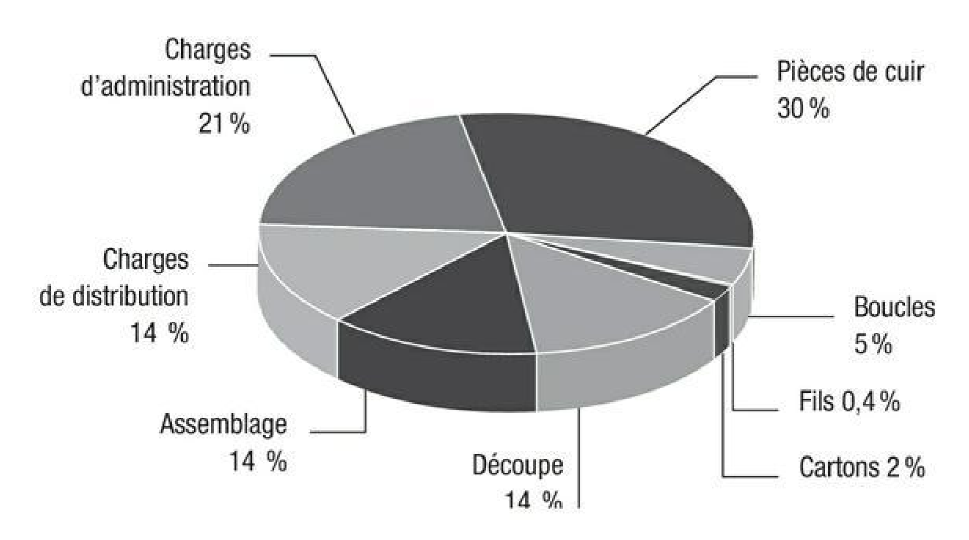


Figure 16-7 Répartition du coût de revient des ceintures fabriquées par Cuir and Leather.

Une fois le coût de revient calculé, il est possible de déterminer le résultat analytique.

La démarche de calcul du résultat d'une activité industrielle ou artisanale

Il est possible de calculer le résultat analytique de chaque produit par la formule suivante :

Résultat analytique =

Chiffre d'affaires – Coût de revient

La somme des résultats analytiques de chaque produit permet d'obtenir le résultat total de la comptabilité financière.



Le tableau de calcul des résultats par produit fini peut être présenté ainsi :

Tableau 16-7 Calcul du résultat par produit de l'entreprise Cuir and Leather.

	Ceintures			**Porte-clés**			**Barrettes à chignon**			
	7 745 vendues			**5 715 vendus**			**4 000 vendues**			**Total pour vérification**
	Qté	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**	**Qté**	**CU**	**Montant**	
Chiffre d'affaires (1)	7 745	20,00	154 900,00	5 715	8,00	45 720,00	4 000	10,00	40 000,00	**240 620,00**
Coût de revient	7 745	14,44	111 812,82	5 715	8,27	47 267,78	4 000	8,16	32 632,70	**191 713,30**
Résultat	**7 745**	**5,56**	**43 087,18**	**5 715**	**- 0,27**	**- 1 547,78**	**4 000**	**1,84**	**7 367,30**	**48 906,70**

(1) Le prix de vente de chaque produit fini est indiqué dans la présentation.

Constat 1 : le résultat analytique des ceintures est largement bénéficiaire et contribue à assurer 88 % du résultat de l'entreprise. Chaque ceinture vendue apporte un bénéfice de 5,56 €, soit 27,8 % du prix de vente (5,56 / 20 × 100 = 27,8 %).

Constat 2 : le résultat des porte-clés est déficitaire. Unitairement, le déficit est insignifiant (– 0,27 €), mais globalement il est plus significatif (– 1547,78 €).

Constat 3 : le bénéfice des barrettes paraît faible unitairement (1,84 € par barrette vendue), mais représente quand même 18,4 % du prix de vente, ce qui est intéressant et contribue à assurer 15,06 % du résultat de l'entreprise.

Constat 4 : le chiffre d'affaires correspond au total des produits enregistrés en comptabilité financière.

Constat 5 : le coût de revient total (191713,30 €) correspond aux 191713,29 € de charges incorporées de la comptabilité financière (40552,96 € de charges directes, 146562,48 € de charges indirectes et 4597,85 € de variation de stocks – voir ci-dessous pour le détail).

La variation de stocks a été calculée à partir de toutes les fiches de stock. Le détail est le suivant :

Tableau 16-8 Calcul des variations de stock de l'entreprise Cuir and Leather.

	Stock initial (SI)	**Stock final (SF)**	**Variation (SI – SF)**
Pièces de cuir (16-8*)	5 672,00	1 383,85	4 288,15
Boucles ceinture (16-8*)	120,00	45,79	74,21
Ceintures (16-11*)	1 794,46	681,84	1112,62
Porte-clés (16-11*)	501,46	1 114,69	- 613,23
Barrettes (16-11*)	317,31	581,21	- 263,90
		Total des variations de stocks	**4 597,85**

(*) Les chiffres correspondent au numéro de tableau.

Constat 6 : le résultat analytique de 48906,70 € indiqué dans le tableau 16-7 correspond au résultat de la comptabilité financière : en effet, le résultat issu de la comptabilité financière est de 48906,71 €, soit 240620 € de produits moins 191713,29 € de charges (voir constat 5).

Constat 7 : le taux de rentabilité global est 20,3 % : (48906,70 € / 240620 €) x 100.



Le résultat analytique peut être différent du résultat de la comptabilité financière du fait des différences d'incorporation de charges, de la période de calcul qui n'est pas forcément la même, des arrondis pratiqués en comptabilité de gestion. Il est nécessaire de rapprocher les deux résultats en s'appuyant sur la logique suivie pour déterminer les charges incorporées en comptabilité de gestion.

L'intérêt et les limites de la démarche de calcul des coûts complets

La démarche des coûts complets permet de bien comprendre l'enchaînement des coûts dans une organisation. Pour autant, elle présente aussi certaines limites.

L’intérêt de la méthode de calcul des coûts complets

L’évaluation des coûts et la répartition des charges sur chaque produit permettent de :

- Ventiler les charges de l’activité dans les produits ;
- Bien analyser et visualiser les différentes étapes du processus de production et d’exploitation ;
- Évaluer la rentabilité de chaque produit et donc identifier les produits les plus rentables ;
- Surveiller l’évolution de la rentabilité de chaque produit ;
- Se situer par rapport au prix de vente pratiqué ;
- Mesurer les éléments de coût les plus importants afin de voir comment les réduire si possible ;
- Aider à prévoir et à prendre les bonnes décisions : par exemple, mesurer l’impact d’un nouvel investissement sur les coûts, choisir d’arrêter ou de développer un produit, etc. ;
- Appréhender la marge de sécurité dont dispose l’entreprise pour modifier le prix de vente.

Les limites de la méthode de calcul des coûts complets

La méthode des coûts complets donne une vision très segmentée de l’organisation :

- Elle donne priorité à l’activité de production ;
- Elle permet de visualiser l’enchaînement des coûts mais pas la création de valeur durant le cycle d’exploitation, notamment l’apport des fonctions de soutien ;
- Elle considère un produit comme un ensemble de charges et non en tant que générateur de valeur ;
- Elle prend en compte des éléments historiques et n’a pas de dimension prospective ;
- Elle est très lourde à mettre en œuvre ;
- Elle impose le choix de clés de répartition des charges indirectes pouvant parfois fausser l’appréciation de la rentabilité de chaque produit ou activité ;

- Elle n’est appropriée que dans un environnement stable.



Le calcul de coûts doit donc être mis à jour régulièrement pour fournir, avec le plus de précision possible et sur la durée, des indications sur la rentabilité de chaque produit et ne pas fausser les décisions à prendre.

Le système d’information doit être conçu de façon à indiquer régulièrement le détail des coûts : à l’occasion des enregistrements comptables, une codification des comptes du PCG par produit ou activité peut être envisagée.

Exemples :

- Compte 601001 achats de matières premières pour les ceintures ;
- Compte 601002 achats de matières premières pour les porte-clés ;
- Compte 601003 achats de matières premières pour les barettes.

Partie 6
Organiser son développement



Dans cette partie…

S'il y a un domaine où la différence entre comptabilité et gestion apparaît de la façon la plus significative, c'est bien celui des actions à mener en vue du développement de toute organisation.

En gestionnaire accompli, vous ne devez pas négliger la dimension prospective de votre action, sans laquelle vous risquez de ne pas réussir à rentabiliser et à pérenniser votre activité.

Vous devez prendre la mesure de l'importance de la notion d'investissement et être capable dans ce cadre précis de faire les choix les plus pertinents (nature de l'investissement, financement, montant). Pour cela, il vous faudra maîtriser toutes les étapes d'un projet d'investissement et être capable de manipuler des indicateurs qui vont en mesurer la rentabilité sur une période donnée.

DANS CE CHAPITRE

Faire le lien entre la stratégie et les investissements

•

Le processus décisionnel d'investir

•

Les possibilités de financement des investissements

Chapitre 17
L’étude d’un projet d’investissement

Parmi les cycles de production, d’exploitation et d’investissement, ce dernier est probablement celui qui met en jeu le plus de ressources pour la pérennisation de l’organisation. Ce chapitre vous permettra de comprendre ce qu’est un investissement et quels en sont les enjeux. Vous serez capable de décider en connaissance de cause, en prenant en compte les différentes stratégies et les modes de financement possibles. Enfin, vous pourrez calculer la rentabilité en arbitrant entre le recours à des capitaux étrangers et le financement en interne.

La notion d’investissement

L’investissement consiste en l’engagement de ressources financières, propres ou étrangères à l’organisation, visant à lui procurer une amélioration économique future durable, que ce soit dans son fonctionnement ou sur son marché. L’investissement implique une espérance de profit de quelque nature que ce soit, avec l’objectif qu’il rapporte plus qu’il n’a coûté.



Une société de transport de marchandises acquiert un nouveau logiciel logistique et du matériel de géolocalisation pour sa flotte de camions. L’objectif est double : augmenter la rentabilité des parcours des chauffeurs et améliorer l’image de marque de l’entreprise par un meilleur service client.

Un concept à géométrie variable

En comptabilité, l’investissement est une immobilisation, composante du patrimoine. Elle s’inscrit à l’actif du bilan. En gestion, la notion d’investissement peut aussi recouvrir des éléments non inscrits au bilan, par exemple, la formation des salariés, la communication, les méthodes de production, les potentialités de gains, etc. En management, l’investissement est le plus souvent en lien avec la

structure et le fonctionnement de l'organisation, notamment dans sa capacité à organiser la prise de décision. La ressource humaine, source de compétences et de création de valeur, est au centre de cette notion. Dans cette logique, la veille informelle, le management de la connaissance (*knowledge management*), le mode managérial, la culture d'entreprise, etc. sont des investissements.



La notion d'investissement est différente en fonction des approches disciplinaires.

Des critères précis en comptabilité

Le PCG indique que l'avantage économique futur est le potentiel qu'a en théorie un actif (un investissement) à contribuer, directement ou non, à la création de flux nets de trésorerie au bénéfice de l'organisation. Cette définition repose sur trois conditions cumulatives :

- Être un élément identifiable du patrimoine ;
- Être contrôlé par l'entité ;
- Procurer des avantages futurs.

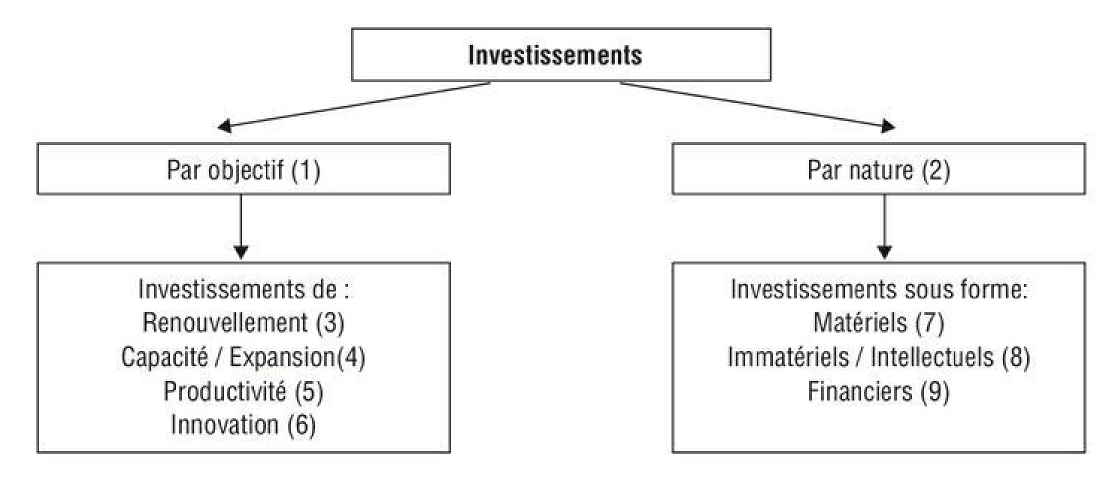
Dans ce chapitre, un investissement correspond à la notion d'immobilisation en comptabilité générale.



Les flux nets incluent aussi bien les flux de trésorerie attendus du fait de l'exploitation de l'actif que ceux produits par sa vente éventuelle (voir chapitre 18).

Les différents types d'investissements

Il est possible de classer les investissements de deux façons : suivant leur objectif ou suivant leur nature. La figure ci-dessous permet de mettre en lumière cette distinction.



(1) Investissements qui contribuent à générer du profit.

(2) Investissements identifiés par leur destination : production, commercialisation, formation…

(3) Remplacement des équipements usagés afin de maintenir la capacité productive.

(4) En lien avec une dynamique de développement.

(5) Pour économiser les facteurs de production.

(6) En vue de créer de nouveaux produits ou services.

(7) Terrains, constructions, outillages industriels, matériels de transport… classés dans les immobilisations corporelles.

(8) Brevets, licences, marque, concessions, valeur du fonds… classés dans les immobilisations incorporelles.

(7) (8) Ils sont souvent facteurs de développement de l'organisation.

(9) Acquisition de titres afin de générer des produits financiers.

Figure 17-1 Classification des investissements.



Tous les investissements ne sont pas rentables intrinsèquement mais participent au bon fonctionnement de l'organisation, notamment à sa rentabilité générale. Par exemple, les fonctions de soutien : ressources humaines, informatique, marketing, communication, logistique, etc.

Les investissements et la stratégie de l'organisation

Un investissement s'intègre en général dans une démarche stratégique. Il convient donc que ce concept de stratégie soit ici correctement appréhendé.

La définition de la stratégie

Ce concept provient du grec *stratos* et *agos*, respectivement « armée » et « je conduis ». En prenant appui sur des auteurs de management, il sera possible de mieux cerner cette notion :

- Pour Alfred Chandler, la stratégie « consiste en la détermination des objectifs et des buts à long terme, l'adoption des moyens d'actions et d'allocation des ressources pour atteindre ces objectifs » ;
- Pour Kenneth R. Andrews, « la stratégie est constituée de l'ensemble des objectifs, des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces objectifs, établis de telle façon qu'ils définissent le domaine de l'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être ».
- Pour Raymond-Alain Thietard, la stratégie est « l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ».

En s'appuyant sur ces différentes définitions, il est possible d'en dégager les grandes composantes : la stratégie implique des ressources, des moyens, des objectifs en cohérence avec l'activité de l'organisation et en contingence avec l'environnement.

Les caractéristiques des investissements stratégiques

En comptabilité, un investissement est déclaré comme tel s'il est une immobilisation (c'est-à-dire d'une valeur supérieure à 500 € HT), nécessaire à l'exploitation et destinée à une utilisation durable dans l'organisation. En gestion, un investissement implique une création de valeur. Pour être stratégique, un investissement doit :

- impliquer des engagements de long terme dans une logique de développement et ou de pérennisation ;

- correspondre à des choix globaux quant à l'orientation de l'entreprise ;
- être en phase avec l'environnement de l'organisation (notion de contingence) ;
- provenir d'une décision issue d'un diagnostic préalable ;
- s'inscrire dans une logique prospective.



Tous les investissements ne sont pas stratégiques mais s'inscrivent dans la stratégie.

Les types de stratégies

La décision d'investir, comme l'objet de l'investissement, devant être en phase avec la stratégie définie par l'organisation, il convient d'identifier les différentes stratégies possibles. Celles-ci sont de deux natures : globale pour l'ensemble de l'organisation, concurrentielle pour les domaines d'activités.

- **Les *stratégies globales* (*corporate*) mises en évidence par Igor Ansoff peuvent être définies au regard du métier et/ou de l'activité principale de l'organisation :** les stratégies centrées sur le métier sont la spécialisation ou la diversification ; les stratégies centrées sur l'activité principale sont l'intégration ou l'externalisation. Le choix de la stratégie a des conséquences sur la nature des investissements à réaliser pour atteindre les objectifs visés, ce point est explicité dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17-1 Les stratégies concurrentielles et les investissements.

Stratégies globales	Déclinaison	Caractéristiques principales	Objectifs des investissements
Métier	**Spécialisation**	Consiste à fabriquer peu ou un seul type de produit afin de mener une politique concernant une gamme lisible, identifiable par les clients.	Produire peu de biens ou services en restant dans son cœur de métier.
	Diversification	Consiste à fabriquer plusieurs types de produits afin de mener une politique de segments pouvant intéresser tous les clients potentiels.	Produire des biens et des services issus des métiers différents.
Activité principale	**Intégration**	Consiste à posséder toutes les phases de production et de	Maîtriser autant que possible toute la

		distribution d'amont en aval.	chaîne de production et de distribution.
	Externalisation	Consiste à confier tout ou partie de son activité à des entreprises extérieures.	Confier une partie de sa production à des partenaires externes.

- **Les *stratégies concurrentielles* (*business*) sont en relation avec le positionnement de l'organisation sur son marché, son ou ses secteurs d'activités.** L'objectif est de permettre à la stratégie globale de se réaliser en créant, mettant en œuvre, développant des avantages concurrentiels, sources de rentabilité. Ces stratégies proposées par Porter sont de trois natures : domination par les coûts, différenciation et concentration (focalisation). Le tableau ci-après permet de les identifier.

Tableau 17-2 Les stratégies globales et les investissements.

Stratégies concurrentielles	Caractéristiques principales	Objectifs des investissements
Domination par les coûts	Consiste à produire en très grande quantité de façon à optimiser les facteurs de production. Les coûts, plus faibles que ceux de la concurrence par l'effet de volume, permettent de proposer des prix qui placent les concurrents en situation délicate de suiveurs. Les faibles marges unitaires sont compensées par le volume vendu.	Les investissements sont essentiellement de nature productive, de manière à produire en grande série en proposant peu de variantes.
Différenciation	Consiste à créer une représentation unique du produit par ses caractéristiques ou par l'image véhiculée sur le marché. Sur des marchés concurrentiels, le positionnement de l'entreprise dépend souvent autant des services et de son image que du produit proposé.	Les investissements doivent s'orienter vers un savoir-faire particulier. En complément, une communication forte et coûteuse est réalisée.
Concentration	Consiste à se concentrer sur un segment dans un marché étroit, à être l'entreprise de référence. Le prix n'est pas l'élément central dans l'acte d'achat.	Les investissements sont destinés à produire une gamme courte, en

		général avec des savoir-faire très précis.

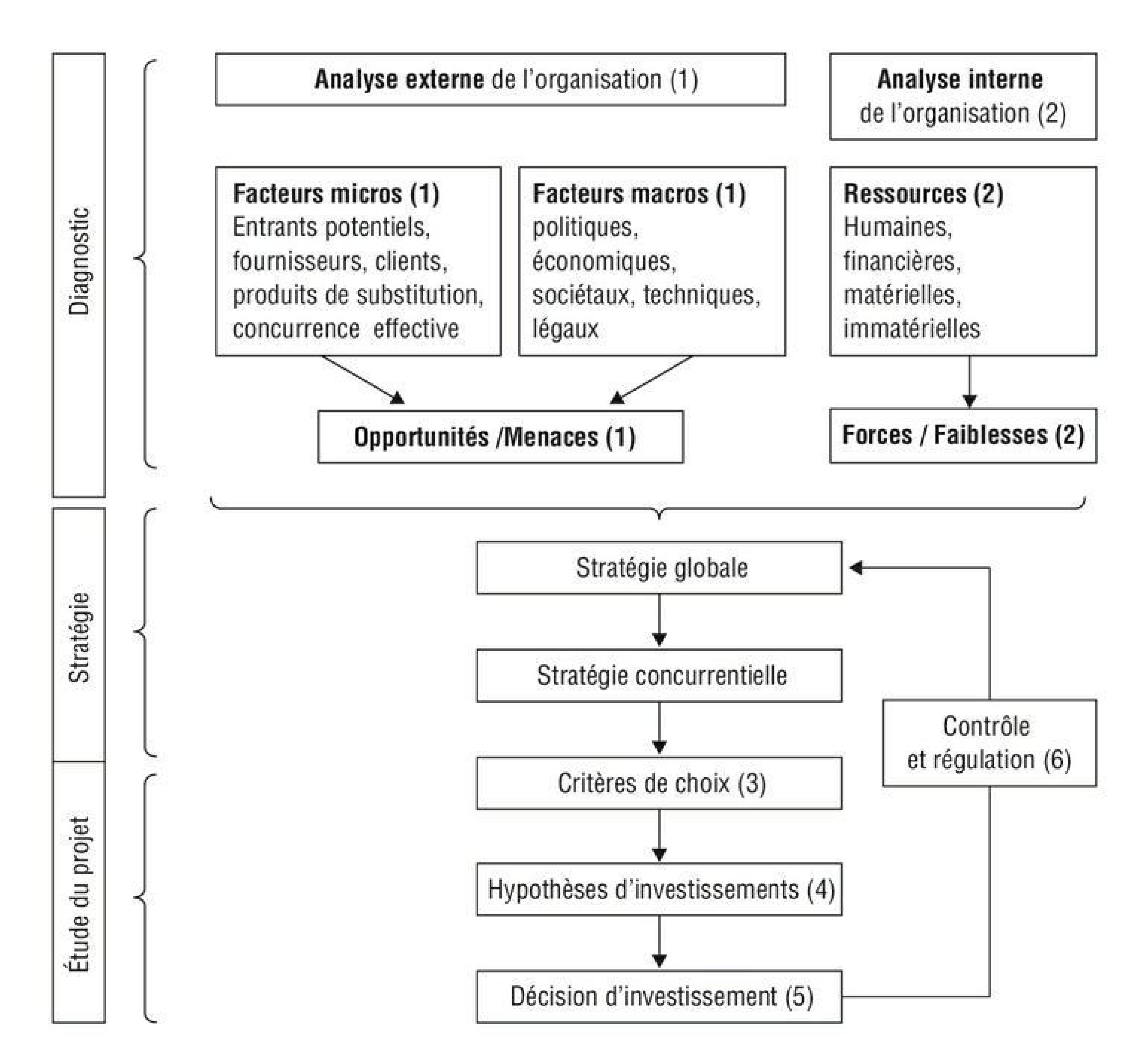


Il est possible de se reporter au *Management pour les Nuls*, de Bob Nelson et Peter Economy.

Les stratégies ayant été abordées, il convient de les situer dans le processus de décision d'investissement.

Le processus de la décision d'investissement

Investir est une décision très complexe pouvant remettre en cause la pérennité de l'organisation. En cohérence avec la stratégie retenue, plusieurs hypothèses d'investissement peuvent être réalisées. L'investissement sera retenu en fonction de différents critères, notamment de rentabilité. C'est sur ce point que nous vous proposons de vous éclairer (voir chapitre 18). Pour autant, il convient d'abord de mettre en évidence le processus décisionnel dans sa globalité.



Ce schéma est inspiré, au moins pour la partie diagnostique, du modèle LCAG dit modèle d'Oxford de Lans, Christiansen, Andrew, Guth.

(1) Permet l'étude, à partir des facteurs micro ou macro-environnementaux, des opportunités et menaces.

(2) S'attache principalement à étudier les ressources de l'organisation et sa capacité à les mobiliser, les transformer. De ce diagnostic, il est possible de mettre en évidence les forces et les faiblesses.

(3) On retient des critères de choix en cohérence avec le diagnostic et les objectifs stratégiques sont retenus.

(4) On pose des hypothèses d'investissement dans le respect des critères retenus.

(5) Un choix est réalisé en connaissance de cause.

(6) On contrôle le résultat lié à l'investissement, au regard des objectifs définis par la stratégie globale.

Figure 17-2 Processus décisionnel d'investir.

Les points 3 à 6, étude du projet, sont étudiés dans le chapitre 18.



Investir, c'est renoncer à utiliser des ressources pour d'autres destinations potentielles qui pourraient elles-mêmes être génératrices de profit.

Dans le cadre de la décision d'investir, la prise en compte des modalités de financement est incontournable, nous vous en proposons l'étude.

Les modalités de financement des investissements

Dans le processus décisionnel, l'investissement retenu correspond à un arbitrage complexe réalisé à partir du diagnostic entre les ressources à mobiliser, les espérances de gain et la stratégie définie. Les modalités de financement sont particulièrement concernées, elles peuvent être internes ou externes.

Les ressources internes à l'organisation

Elles sont par nature issues des capacités de financement de l'organisation, donc peu diversifiées.

- **L'autofinancement consiste à utiliser la *capacité d'autofinancement* (CAF) pour investir (voir chapitre 4).** Par exemple, un arbitrage est souvent à réaliser entre le montant des dividendes à distribuer et la conservation d'une partie du résultat pour l'autofinancement.
    - **Avantages :** l'entreprise garde la maîtrise de ses choix d'investissement. La capacité à emprunter reste intacte. Il n'y a pas de charges financières qui impactent le résultat et la rentabilité.
    - **Limites :** l'existence de capitaux faciles d'utilisation peut entraîner des décisions insuffisamment réfléchies. L'arbitrage entre distribution de dividendes et capacité d'investissement n'est pas toujours facile à faire et à expliquer aux partenaires. L'autofinancement peut être insuffisant pour la totalité des investissements envisagés.

Dans la pratique, il doit donc être associé à d'autres capitaux.

- **Le *compte de l'exploitant* représente les capitaux apportés par celui-ci, hors capital social.** Sauf situation juridique spécifique, ces sommes sont le plus souvent utilisées pour faire face à des besoins de court terme, elles ne rentrent pas dans le capital de l'entreprise. Le recours au compte de l'exploitant peut être utile en fonction de la situation de l'entreprise, notamment pour faire face à un besoin ponctuel de trésorerie.
    - **Avantages :** le propriétaire de l'entreprise reste maître dans ses décisions. Par cette forme de prêt à son entreprise, il rémunère son épargne par son activité. La mise à disposition de ces sommes comme leur usage ne dépendent pas d'avis extérieurs.
    - **Limites :** les sommes disponibles sont en général insuffisantes pour faire face à de gros besoins de financement. Il est maladroit de fonder sa gestion en ayant recours de façon habituelle, structurelle à ce mode de financement.



Afin d'éviter des abus, la rémunération du compte de l'exploitant obéit à des règles formelles.

Il est parfois plus intéressant de conserver en interne sa capacité de financement et d'emprunter les capitaux nécessaires à l'investissement. Ceci est vrai lorsque les capitaux externes ont des taux d'intérêt particulièrement faibles, ou lorsque l'entreprise souhaite conserver sa capacité à mobiliser des liquidités pour répondre à des besoins ponctuels de trésorerie.

Examinons les capitaux mobilisables en dehors de l'organisation.

Les ressources externes à l'organisation

Pour se financer, toute organisation a besoin de partenaires divers.

- **Le recours aux partenaires actionnaires ou associés par l'augmentation du capital peut se réaliser soit par augmentation de la valeur nominale de chaque titre (de**

façon à ne pas changer la répartition du capital), soit par la création de nouveaux titres mobiliers.

- **Avantages :** l'entreprise conserve sa capacité d'emprunt, de négociation et son autonomie vis-à-vis des organismes financiers, sa capacité d'endettement future n'est pas affectée.
- **Limites :** les actionnaires historiques perdent une partie de leur autonomie en cas de dilution du capital. Les exigences de rentabilité des actionnaires peuvent être supérieures au taux d'intérêt de l'emprunt et affecter la rentabilité globale de l'entreprise. Il est difficile pour de moyennes entreprises de lever des fonds sans risques pour leur indépendance.

- **Le recours aux partenaires hors emprunt par le crédit-bail, la location avec option d'achat (LOA), la location financière ou location de longue durée (LLD).** Ces solutions de financement ont toutes la même caractéristique du point de vue financier : ne pas engager de capitaux, tout en ayant à disposition des équipements sous forme de loyer. À la fin du contrat, trois options se présentent en général : restituer le bien, continuer la location en profitant d'un loyer plus faible dans la mesure où la valeur nette comptable est en générale nulle, se porter acquéreur du bien pour une valeur fixée au contrat.
  - **Avantages :** l'entreprise n'étant pas propriétaire du bien, elle peut changer fréquemment ses équipements afin d'éviter leur obsolescence. Il n'y a pas de mise de fonds initiale, ce qui évite toutes recherches de financement parfois longues et délicates. Le Bulletin Officiel des Finances Publiques – Impôts (BIC-PVMV-40-50-10-§ 1-12/09/2012) indique que les loyers sont, au même titre que les autres charges de l'entreprise, déductibles de l'impôt (sous réserve de la limitation prévue à l'article 39-4 du CGI). Le contrat de crédit-bail est un engagement hors bilan et n'affecte en rien la capacité d'endettement. La capacité d'autofinancement est disponible pour d'autres projets.
  - **Limites :** le locataire assure en général l'entretien du bien et en a la responsabilité. En cas de sinistre, l'assurance ne rembourse souvent que la valeur vénale (valeur nette comptable) alors que le locataire doit continuer à payer contractuellement les loyers : il est

possible d'avoir recours à une assurance complémentaire dite « pertes financières ».

Le mode de location varie en fonction de la durée et du type d'équipement loué.



Le recours à la location est plus onéreux que l'acquisition sur fonds propres ou par emprunt. Les loyers sont constitués de deux éléments : une part représentant le montant de la dotation aux amortissements supporté par le bailleur, une autre les frais complémentaires de location. Dans ce mode de financement, il est admis d'utiliser le vocabulaire « équipement » et non « investissement ».

- **L'octroi de subventions d'investissement par l'État, des collectivités territoriales, des institutions publiques ou privées, afin d'aider dans des conditions précises une organisation à se pérenniser ou à se développer en vue d'acquérir des immobilisations ou de financer des activités sur le long terme.** Ces subventions, sources de financement, sont considérées comme des fonds propres et sont reprises en produit dans le compte de résultat au fur et à mesure de leur utilisation ou des obligations contractuelles.
- **Le recours aux partenaires bancaires par les emprunts est la solution, en règle générale, qui convient le mieux aux habitudes et aux ressources des organisations, afin de compléter le financement.** Bien entendu, les conditions de prêt (durée, taux d'intérêt, frais de dossier) sont négociées au regard de l'appréciation du banquier sur la situation de l'organisation, les prévisions de gains, les rapports et les habitudes entre les partenaires. Les emprunts souscrits auprès d'un établissement de crédit s'appellent des emprunts indivis du fait de l'unicité du prêteur. Ceci s'oppose aux emprunts obligataires pour lesquels les prêteurs sont multiples.
    - **Avantages :** les intérêts, comme les amortissements générateurs de trésorerie potentielle (charges non décaissées), sont des charges déductibles de l'impôt sur les sociétés. Le recours à l'emprunt permet de faire coïncider sa durée avec celle de l'investissement. Les prévisions de remboursement sont connues d'avance et rendent très lisibles les anticipations de rentabilité. La répartition du capital entre les actionnaires n'est pas affectée, la capacité d'autofinancement reste en l'état et

peut être utilisée pour d'autres projets ou pour répondre à une menace extérieure éventuelle.

- **Limites :** l'organisation perd en toute hypothèse une partie de son autonomie, puisque le projet est soumis à l'approbation de la banque. Le montant des dettes étrangères augmentant, cela limite d'autres projets d'investissement pouvant nécessiter un financement de même type.



Hormis la détermination de la pertinence de l'investissement, la principale difficulté pour le financer est de faire correspondre la nature des sources de financement et leur durée avec leurs caractéristiques.

Dans la recherche de financement, le recours aux partenaires bancaires est souvent incontournable, au moins pour une partie de l'investissement. C'est celle-ci qu'il convient d'étudier plus particulièrement.

- **Le financement participatif, *crowdfunding* ou encore sociofinancement, permet de financer un projet en faisant appel à un grand nombre de personnes n'ayant souvent aucun lien avec le secteur de la finance.** De nombreux sites de *crowdfunding* sont présents sur Internet.
  - **Avantages :** ce mode de financement se fait sans l'aide des acteurs traditionnels du financement ; il est dit désintermédié et ouvert à tous dans des logiques différentes (investissement, aide, action citoyenne…). Cette tendance s'inscrit dans un mouvement plus global : celui de la consommation collaborative et de la production participative. C'est un système très intéressant pour des entrepreneurs n'ayant pas les garanties bancaires classiques.
  - **Limites :** les levées de fonds ne peuvent pas concerner, la plupart du temps, des projets de grandes ampleurs ou s'inscrivant dans une stratégie de long terme (mais cela évolue rapidement…). La traçabilité des préteurs n'est pas toujours possible.

Les modalités du financement par l’emprunt

Le paiement d’une échéance d’emprunt est le plus souvent assimilé à son remboursement, mais la phrase « Je rembourse mon prêt » est en fait un abus de langage. Le paiement met en jeu deux éléments : le remboursement d’une partie de la somme empruntée, appelé amortissement en capital ; les intérêts dus au titre de la période concernée en correspondance à la somme restant due. Les intérêts représentent le loyer de l’argent correspondant comptablement à des charges financières imputées dans le compte de résultat de l’organisation. La somme versée, décaissée par le débiteur, représente l’addition des deux éléments pour la période de référence : mensualité, trimestrialité, etc. Le paiement de la somme due se fait le plus souvent à date fixe et à terme échu.



Un emprunt de 10000 € entraîne une mensualité de 184 €. Cette somme correspond pour la première mensualité à environ 34 € de charges financières et 150 € de remboursement proprement dit.



La mensualité peut comprendre un coût d’assurance. Dans ce cas, le taux de l’assurance se calcule sur la somme empruntée et non sur le restant dû.



Les emprunts sont calculés sur la valeur HT de l’investissement si l’organisation est assujettie à la TVA et que le bien ouvre droit à déduction de cette TVA. Si, de manière réglementaire, le financement peut être réalisé à 100 % par un recours à l’emprunt, en pratique, le partenaire financier souhaitera que l’organisation effectue un apport par autofinancement. Le matériel d’occasion n’est généralement financé par emprunt que pour moitié.

Étudions désormais les méthodes de calcul.

Les intérêts à payer sont calculés par la technique dite de l’*actualisation*. Les organismes de prêt utilisent la méthode du taux proportionnel pour les emprunts, comme la réglementation le leur impose. Le remboursement des emprunts et le paiement des intérêts sont présentés dans un tableau d’amortissement. Les organismes de prêt ont l’obligation de fournir ce tableau avant signature du contrat de prêt. Examinons-en le détail.

Le remboursement d’un emprunt

Deux modalités de calcul peuvent être proposées par les organismes financiers :

- **Le paiement en remboursement constant (dit aussi remboursement en capital ou amortissement constant).** Le calcul du remboursement constant se fait de la façon suivante :

Remboursement constant =

Emprunt / Nombre de périodes de remboursement

- **Le paiement par versement constant en fonction de la période de remboursement.** Soit :

Versement constant =

Emprunt x Coefficient (d'actualisation)

Le remboursement de l'emprunt en capital constant

Cette méthode est la plus simple à appliquer.

Le tableau concernant ce mode de remboursement peut être présenté ainsi :

Tableau 17-3 Tableau d'amortissement constant.

Dates échéance	Capital restant dû (montant de l'emprunt)	Intérêts	Amortissement emprunt	Prélèvement de la période
1re période	Capital emprunté	Capital x Taux d'intérêt	Capital / Nb de périodes	Amortissement + Intérêts
2e période	Capital – amortissement déjà réalisé	(Capital restant dû) x Taux d'intérêt	Capital / Nb de périodes	Amortissement + Intérêts
3e période	Capital – amortissement déjà réalisé	(Capital restant dû) x Taux d'intérêt	Capital / Nb de périodes	Amortissement + Intérêts
TOTAUX	**0**		**Capital emprunté**	



Afin de financer un local d'une valeur de 150000 €, un commerçant se voit proposer les conditions suivantes pour emprunter : taux d'intérêt 6 %, durée de remboursement : cinq années, période de référence annuelle. Il convient de présenter le tableau d'amortissement en proposant les deux méthodes.

L'amortissement constant est de 30000 €, soit 150000 € / 5.

Tableau 17-4 Tableau d'amortissement en remboursement constant de l'emprunt (appelé capital) du commerçant.

Emprunt	150 000 €	Durée en années	5
Taux annuel	6 %	Annuité	30 000 €

Années	Valeur de l'emprunt en début de période (1)	Intérêts (2)	Amortissement (3)	Annuités (4)	Valeur de l'emprunt en fin de période (5)
1	150 000	9 000	30 000	39 000	120 000
2	120 000	7 200	30 000	37 200	90 000
3	90 000	5 400	30 000	35 400	60 000
4	60 000	3 600	30 000	33 600	30 000
5	30 000	1 800	30 000	31 800	0
		27 000 € (6)	150 000 €	177 000 € (7)	

(1) C'est la valeur restant à rembourser à une date donnée. Pour le début de l'année 2, la valeur restant à rembourser est de 120000 €, soit 150000 € – 30000 €, puisqu'on ne tient compte que de l'amortissement, partie du capital remboursé et non de l'annuité.

(2) Les intérêts se calculent sur le restant dû, soit pour l'année 1 : 150000 € x 0,06 = 9000 €, pour l'année 2 : 120000 € x 0,06 = 7200 €.

(3) L'amortissement correspond à la partie remboursée, qui est toujours identique dans cette méthode : 30000 €. Le total de cette colonne est donc égal à la valeur de l'emprunt.

(4) La valeur de l'annuité correspond à l'addition de l'amortissement et des intérêts de la période concernée, soit en année 2 : 37200 € = 30000 € + 7200 €.

(5) C'est la valeur restant à rembourser, elle est reprise en début de la période suivante. Elle est calculée par la différence entre la valeur de l'emprunt en début de période et son amortissement.

(6) Le cumul des intérêts permet de déterminer le coût du prêt. Pour cette entreprise, le coût au bout des cinq années sera de 27000 €.

(7) Cette valeur représente la totalité des sommes versées au titre du remboursement et des intérêts.

Constat 1 : les intérêts diminuent d'une période à une autre car la valeur de l'emprunt à rembourser baisse.

Constat 2 : dans cette méthode, l'annuité varie à chaque période de remboursement et diminue en correspondance avec la baisse des intérêts.



Le coût d'un emprunt correspond aux seules charges financières (compte 661), donc aux intérêts payés.

Le remboursement de l'emprunt en annuités constantes

C'est la technique la plus fréquemment utilisée par les banques. Elle est plus pratique pour le client dans la mesure où le versement est toujours le même.

Tableau 17-5 Tableau de versement constant.

Dates échéance	Capital restant dû	Intérêts	Annuité théorique (1)	Amortissement emprunt
1re période	Capital emprunté	Capital x Taux d'intérêt	a	Annuité théorique – Intérêts
2e période	Capital – Amortissement	(Capital restant dû) x Taux d'intérêt	a	Annuité théorique – Intérêts
3e période	Capital – Amortissement	(Capital restant dû) x Taux d'intérêt	a	Annuité théorique – Intérêts
TOTAUX	**0**			**Capital emprunté**

(1) Le calcul de l'annuité constante peut se faire par l'utilisation d'une formule mathématique de suites géométriques, dite formule financière lorsqu'elle est appliquée en gestion.

Le principe de calcul est très simple :

> Annuité =
>
> Emprunt x Coefficient (d'actualisation)

Le *coefficient d'actualisation* peut se déterminer par une formule d'actualisation ou directement par le recours à une table financière.

- **Par la formule d'actualisation :** l'utilisation peut sembler délicate, il suffit pourtant d'appliquer la formule indiquée ci-dessus.

Le coefficient d'actualisation est déterminé par la formule suivante :

$$t / [1 - (1 + t)^{-n}]$$

Avec t = taux d'intérêt et n = années de paiement.

Dans notre exemple, le coefficient d'actualisation est de 0,2373964, soit $0{,}06 / [1 - (1{,}06)^{-5}]$.

L'annuité est donc de 150000 € x 0,2373964 = 35609,46 €.

- **Par la table financière :** le coefficient d'actualisation est déterminé en croisant, dans la grille proposée dans les tables financières, les années notées en n et le taux d'intérêt noté en t.



Dans notre exemple : pour 6 % d'intérêts pendant cinq années, le coefficient est de 0,2373964.

En appliquant la formule ci-dessus : annuité = 150000 x 0,2373964 = 35609,46 €.

Tableau 17-6 Tableau d'amortissement en annuités constantes de l'emprunt (appelé capital) du commerçant.

Emprunt	150 000 €
Taux annuel	6 %

Durée en années	5
Annuité	35609,46 €

Années	Valeur de l'emprunt en début de période	Intérêts (1)	Annuités (2)	Amortissement (3)	Valeur de l'emprunt en fin de période
1	150 000,00	9 000,00	35 609,46	26 609,46	123 390,54
2	123 390,54	7 403,43	35 609,46	28 206,03	95 184,51
3	95 184,51	5 711,07	35 609,46	29 898,39	65 286,12
4	65 286,12	3 917,17	35 609,46	31 692,29	33 593,83
5	33 593,83	2 015,63	35 609,46	33 593,83	0
		28 047,30 € (4)	178 047,30 € (5)	150 000 €	

(1) Les intérêts se calculent sur la valeur restant à devoir, pour l'année 2 : 123390,54 € x 0,06 = 7403,43 €.

(2) Annuité qui a été calculée au préalable.

(3) L'amortissement correspond à la partie remboursée. Amortissement = Valeur de l'annuité constante – Intérêts de la période, soit, en année 2 : 35609,46 € – 7403,43 € = 28206,03 €.

(4) Le coût de cet emprunt est de 28047,30 €.

(5) Les sommes totales versées représentent 178047,30 €. (150 000 € de remboursement du capital emprunté + 28 047,30 € d'intérêts payés).

Constat 1 : dans l'annuité constante versée à chaque fin de période, la part en remboursement augmente d'une période à une autre.

Constat 2 : les intérêts diminuent d'une période à une autre car la valeur de l'emprunt à rembourser baisse.

Constat 3 : le montant total des intérêts est plus élevé avec cette méthode (28047,30 €) qu'avec celle de l'amortissement constant (27000 €).


N'oubliez pas

Le coût de l'emprunt représenté par les intérêts à payer (ou payés) peut se calculer rapidement en faisant : Total des versements – Valeur empruntée.

La détermination mathématique du coût total de l'emprunt

Une fois l'annuité connue, il est possible de déterminer à la fois le montant des valeurs à verser et le coût, sans passer nécessairement par l'élaboration du tableau d'amortissement de l'emprunt.

La technique de calcul consiste à appliquer le coefficient d'actualisation à une somme de référence.



Reprenons les conditions de l'emprunt du commerçant : 6 % pendant cinq années. Le coefficient d'actualisation déjà trouvé est de 0,2373964. Pour chaque tranche de 10000 €, l'annuité constante est de 2374 € (arrondi), les versements au bout des cinq années sont de 11870 € (2374 € x 5), le coût total est donc de 1870 € (11870 € – 10000 €).

Si l'on vérifie pour l'exemple de notre commerçant, pour les 150000 € (soit 15 tranches de 10000 €), l'annuité constante est bien conforme à celle trouvée, soit 35609,46 € dans le tableau d'amortissement précédent (2374 € x 15) = 35610 €. Le coût total est donc de (35610 € x 15) – 150000 €, soit 28047 € (comme dans le tableau d'amortissement).



L'annuité étant calculée avec une légère approximation due aux arrondis, une régularisation peut être faite sur la dernière annuité afin de faire coïncider exactement la somme empruntée et la somme remboursée.



Il ne faut pas confondre l'amortissement d'emprunt (correspondant à la somme remboursée dans le versement effectué) et l'amortissement au sens comptable, qui concerne la répartition du coût global d'une immobilisation en fonction de son utilisation et propre à chaque organisation.



Afin de se familiariser avec les calculs financiers, il convient de consulter des manuels de mathématiques ou de calculs financiers. Nous vous proposons quelques éléments d'explication dans le chapitre 20 (« Calculer des valeurs dans l'espace et le temps »).

L'emprunt et ses conséquences dans les documents de gestion

La souscription comme le versement de l'annuité ont des conséquences diverses dans les documents de synthèse que sont le compte de résultat et le bilan.

Reprenons l'exemple de l'emprunt de 150000 €, avec le tableau de remboursement en annuités constantes.

Souscription de l'emprunt (versement sur le compte bancaire)

Bilan	
Actif	**Passif**
Disponibilités (compte 512) + 150 000 (1)	Emprunt (compte 164) + 150 000 (1)

Paiement d'une annuité (exemple pour la deuxième annuité)

Années	Valeur en début de période	Intérêts (1)	Annuités (2)	Amortissement (2)	Valeur en fin de période
2	123 390,54	7 403,43	35 609,46	28 206,03	95 184,51

Compte de résultat	
Charges	**Produits**
Charges financières (compte 661) + 7 403,43 (2)	

Bilan	
Actif	**Passif**
Disponibilités (compte 512) - 35 609,46 (2)	Emprunt (compte 164) - 28 206,03(2)

(1) Le versement de l'emprunt augmente la trésorerie à l'actif et les dettes financières au passif.

(2) L'annuité de 35609,46 € comprend des charges financières inscrites dans le compte de résultat en charges pour 7403,43 €, ainsi qu'une part de remboursement d'emprunt pour 28206,03 € prise en compte dans le bilan, en diminution des dettes au passif. L'annuité diminue la trésorerie à l'actif du bilan.

Figure 17-3 Incidences de l'emprunt dans les documents de gestion.



Dans la comparaison de proposition financière, le taux annoncé ne suffit pas pour se faire une idée réelle de la proposition, il faut aussi prendre en compte les autres frais. C'est le taux effectif global (TEG) qui permet de faire les comparaisons s'imposant. Si l'assurance est contractée chez le prêteur, sa valeur augmente le montant de l'échéance. Dans ce cas, elle entre dans la détermination du TEG. Son pourcentage vient élever le taux nominal.

DANS CE CHAPITRE

Calculer les flux générés par un investissement sans et avec actualisation

•

Calculer et choisir les indicateurs de rentabilité d’un projet

•

Réaliser un arbitrage entre plusieurs projets d’investissement

Chapitre 18
La rentabilité d'un projet d'investissement

Pour les besoins de son activité, toute organisation, lucrative ou non, est conduite à réaliser des investissements, qui impactent parfois lourdement sa trésorerie. Dans la démarche d'investissement, un des objectifs est d'obtenir des recettes futures supérieures aux dépenses initiales. En ce sens, l'investissement participe à la création de richesse étalée dans le temps.

Avant toute décision, vous devrez déterminer la rentabilité intrinsèque de votre investissement, c'est-à-dire sa rentabilité économique sans prendre en compte le mode de financement. Cette rentabilité met en relation l'investissement, élément d'actif du patrimoine, et sa capacité à générer plus de produits que de charges, plus de *flux de trésorerie* positifs que négatifs durant la durée du projet. Ce chapitre vous donne des clés pour anticiper ces flux en les mettant en relation avec le niveau d'exigence de rentabilité.

Le montant initial de l'investissement

Avant de calculer les éléments constitutifs de la rentabilité d'un investissement, il convient d'en déterminer le budget. En règle générale, le montant à prendre en compte représente le prix HT de l'immobilisation (ou TTC dans certains cas), complété des frais annexes (installation, transport, etc.). Ces éléments, faisant l'objet de la facturation, représentent le coût de l'investissement, servant notamment de base amortissable si l'immobilisation peut l'être. En complément de ce coût, il convient d'ajouter l'augmentation du fonds de roulement et la variation du besoin en fonds de roulement le cas échéant.



Dans le cadre de son développement, une entreprise a le projet d'investir dans un nouveau magasin.

- Les éléments budgétaires sont les suivants, en K€ :
    - Coût du terrain : 300
    - Coût de la construction : 450
    - Frais divers (actes, taxes, raccordements…) : 50
- **Coût de l’investissement (comptable) : 800**
    - Besoin en fonds de roulement généré (1) : 25
- **Budget de l’investissement (2) : 825 €**

(1) L’augmentation du chiffre d’affaires prévisionnel va entraîner « mécaniquement » une augmentation du BFR (voir chapitre 7).

(2) Ce montant représente le budget nécessaire, à partir duquel il conviendra de déterminer la rentabilité.



Le budget consacré à l’investissement pris en compte pour le calcul de la rentabilité peut dépasser son coût comptable.

La détermination de la rentabilité d’un projet ne se limite pas au seul calcul du résultat d’exploitation comme pour l’ensemble de l’organisation au travers du compte de résultat. Il convient, de même que pour l’analyse financière de l’entreprise, de définir la capacité du projet à générer des flux de trésorerie (aussi appelés *cash flow*) : c’est la capacité d’autofinancement propre à l’investissement concerné. Cette CAF participe à la CAF de l’ensemble de l’entreprise telle que présentée dans le chapitre 4.

Le calcul du résultat peut être réalisé par la confrontation entre les produits et les charges générés par l’investissement ; par le recours à l’excédent brut d’exploitation (voir chapitre 4) ; en utilisant un tableau différentiel mettant en évidence les charges variables et fixes de l’investissement (voir chapitre 5) ou bien encore en précisant les charges directes et indirectes (voir chapitre 14).



Le calcul de la rentabilité d’un investissement nécessite de déterminer sa CAF. Pour cela, il convient de trouver le résultat par la méthode la plus appropriée.

Les flux de trésorerie d’un investissement

L’évaluation de la rentabilité d’un investissement peut se faire selon deux logiques :

- **Financière, en faisant le lien entre la rentabilité de l’investissement et les capitaux engagés par l’entreprise,** que nous ne traiterons pas ici ;
- **Économique, en dehors de toutes considérations des modalités de financement.** Implicitement, cette approche revient à considérer que l’entreprise se finance sur ses fonds propres. Dans ce cadre, le résultat retenu est le résultat d’exploitation : ne sont pas pris en compte les éléments financiers, exceptionnels (sauf la valeur de cession, le cas échéant) ni la participation des salariés.

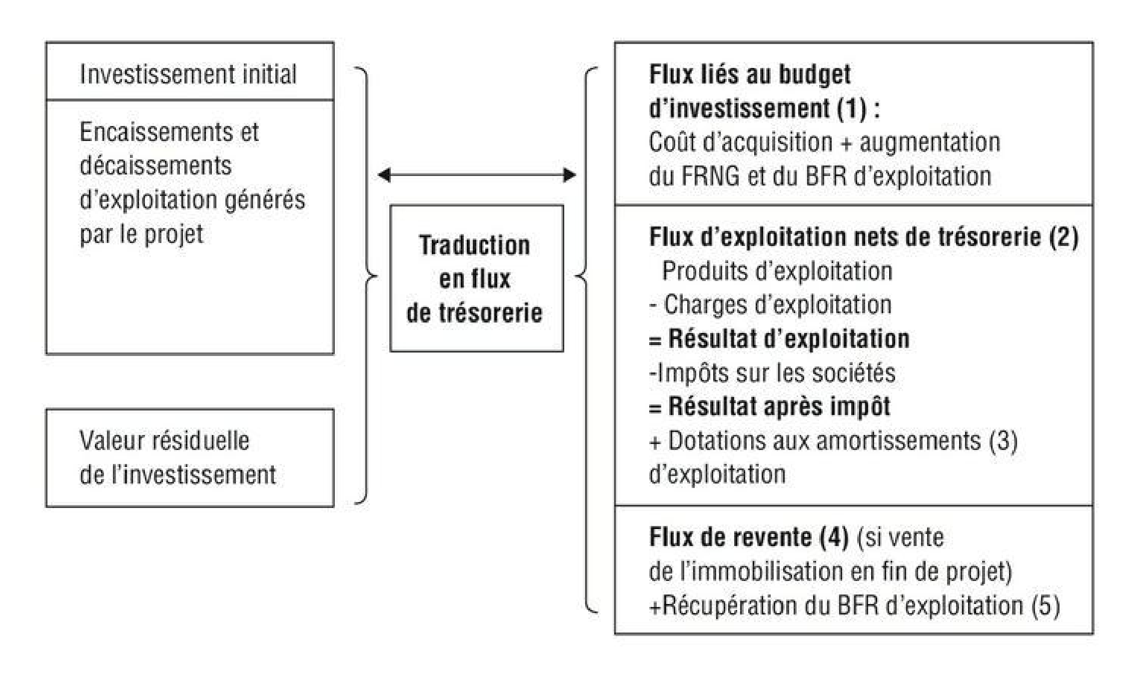


Dans l’approche économique, les flux de trésorerie sont déterminés afin de calculer le résultat d’exploitation, c’est-à-dire en prenant en compte les éléments intrinsèques à l’investissement.

Les flux de trésorerie à prendre en compte

Pendant la durée du projet sont intégrés dans les flux : le montant de l’investissement issu du budget préalable, les flux nets d’exploitation après impôt résultant de la confrontation des produits et des charges d’exploitation, la valeur de la revente éventuelle.

Ces flux peuvent être représentés comme suit :



(1) Le montant initial est un flux de trésorerie sous la forme de décaissements.

(2) Les flux de trésorerie sont positifs ou négatifs. Le flux net peut être positif ou négatif.

(3) Les dotations aux amortissements étant des charges non décaissées, elles sont à prendre en tant que flux de trésorerie positifs.

(4) La vente de l'actif réalisée le cas échéant en fin de projet est un encaissement.

(5) En fin de projet, le BFR sollicité est à considérer comme un flux d'encaissement s'il est récupéré en partie ou totalité.

Figure 18-1 Relation entre le budget initial d'investissement et les flux de trésorerie.



Dans l'hypothèse d'un investissement par location, il n'y a pas de dotation aux amortissements.



La variation du BFR d'exploitation augmente le budget lié à l'investissement sous la forme de décaissements. De la même façon, sa reprise en partie ou totalité à la fin de l'investissement est un flux de trésorerie positif.



Un investissement permettrait une augmentation annuelle du chiffre d'affaires de 10 %. Actuellement, le CA est de 100000 €. Les charges d'exploitation liées à ce projet seraient de 85000 €. Une augmentation du BFR de 5000 € est aussi prévue. Le taux de l'impôt

sur les sociétés est de 25 % (à compter de 2022). Cet investissement est amortissable sur cinq années en mode linéaire.

Montant de l'investissement	100000 €
Augmentation du BFR	5000 €
Budget initial	**105000 €**
CA prévisionnel	100000 €
Charges d'exploitation	85000 €
= Résultat d'exploitation avant impôts	**15000 €**
Impôts à 25 %	3 750 €
= Résultat d'exploitation après impôts	**11 250 €**
Dotation aux amortissements (1)	20000 €
Flux nets de trésorerie annuels (2)	**31 250 €**

(1) Les dotations sont de 1/5 du montant de l'investissement.

(2) Les flux nets de trésorerie prennent en compte le résultat après impôts et les dotations aux amortissements de la période.

Au bout des cinq années, les flux nets annuels cumulés sont de 161250 €, (31250 x 5) + reprise du BFR de 5000 €.

Constat 1 : l'opération entraîne des flux d'exploitation de 161250 € au bout des cinq années.

Constat 2 : après prise en compte du montant de l'investissement de 105000 €, le flux net d'exploitation est de 56250 € (161250 € – 105000 €). Il est aussi possible de faire le calcul sans intégrer le BFR (s'il n'existe plus après la fin de l'investissement), dans ce cas le flux net d'exploitation est de 161250 € - 100000 € = 61250 €.

Constat 3 : sur la base du flux net, la rentabilité au bout des cinq années est de 56,25 % [(56250 € / 100000 €) x 100].

Constat 4 : sur la base du flux net, la rentabilité moyenne annuelle à la fin est de 11250 € (56250 € / 5 ans), soit 11,25 % par an [(11250 € / 100000 €) x 100].



Il est possible d'effectuer les calculs de flux avant impôts si l'on souhaite faire une comparaison sans incidence fiscale. Pour autant, la règle de gestion est de prendre en compte l'ensemble des charges.

Le calcul proposé ci-dessus est rapide, mais n'intègre pas la nécessaire actualisation des flux : un euro d'aujourd'hui n'est pas égal à un euro de demain et encore moins à un euro dans cinq ans. Examinons les conséquences de l'actualisation dans la détermination des flux. Nous prendrons en compte dans les exemples suivants un *taux d'actualisation* correspondant au taux d'inflation.

Le principe de l'actualisation

L'actualisation d'une somme future consiste à ramener une valeur à une date de référence, qui est le plus souvent la date actuelle. L'actualisation permet de rendre équivalentes des valeurs courantes à une date de référence ; elles sont transformées en valeur actuelle. La figure ci-dessous permet de visualiser cette notion.



Figure 18-2 Actualisation d'une valeur.

Le calcul de l'actualisation d'une valeur

Les flux obtenus chaque année sont en valeurs courantes. La difficulté est donc de trouver la méthode permettant de faire une équivalence d'un montant à des dates différentes. Examinons les calculs à l'aide d'un exemple.



Nous souhaitons connaître la valeur d'un flux espéré de 100 € dans trois ans à partir d'aujourd'hui.

Le calcul peut être réalisé grâce à la formule suivante :

Valeur actuelle d'un flux =

Valeur future x Coefficient d'actualisation

La forme générale est :

$$C_0 = \text{Valeur future x } [(1 + t)^{-n}]$$

Avec C_0 = valeur actuelle (à déterminer) ; t = taux d'actualisation ; n = nombre d'années.

Si l'on prend un taux d'actualisation de 2,5 %, la valeur actuelle de 100 € attendue au bout d'un an est de 97,56 €, soit 100 € x $[(1{,}025)^{-1}]$ = 100 € x 0,9756. La valeur actuelle de 100 € attendue au bout de deux ans est de 95,18 €, soit 100 € x $[(1{,}025)^{-2}]$ = 100 € x 0,9518. La valeur actuelle de 100 € attendue au bout de trois ans est de 92,86 €, soit 100 € x $[(1{,}025)^{-3}]$ = 100 € x 0,9286.

Constat 1 : la valeur actuelle des 100 € dans trois ans représente la somme de 92,86 € aujourd'hui en considérant un taux d'actualisation de 2,5 % annuel.

Constat 2 : l'actualisation met en évidence la différence de valeur de 7,14 € (100 € – 92,86 €) entre les euros courants espérés dans trois ans et ceux rapportés à aujourd'hui.

Après avoir examiné le principe de l'actualisation, appliquons-le dans le cadre d'un investissement.

Le calcul de l'actualisation dans le cadre d'un investissement

La démarche d'actualisation est identique à la précédente mais elle portera sur plusieurs valeurs.



Un projet d'investissement d'une valeur de 200 K€ et d'une durée de cinq années (amortissable sur cinq années) entraînerait un résultat annuel après impôts de 25 K€, puisque l'on prévoit 300 K€ de produits et 275 K€ de charges. Le taux d'actualisation est de 3 %.

Les flux nets annuels sont calculés en prenant en compte le résultat et les dotations aux amortissements, soit 65 K€, 25 de résultat + 40 de dotations (200 K€ / 5 ans).

Sans actualisation, la somme des flux nets est de 325 K€ (65 K€ x 5 ans).

Avec l'actualisation, en prenant les flux un à un et en utilisant la formule précédente, on obtient comme somme des flux

actualisés 297,681 K€ :

Valeur actuelle des flux =

$65 \times [(1{,}03)^{-1}] + 65 \times [(1{,}03)^{-2}] + 65 \times [(1{,}03)^{-3}]$
$+ 65 \times [(1{,}03)^{-4}] + 65 \times [(1{,}03)^{-5}]$

Valeur actuelle des flux =

63,1068 + 61,2687 + 59,4842 + 57,7517 + 56,0696
= 297,681 K€.

Il est possible d'utiliser une formule financière plus rapide lorsque les flux sont identiques. La méthode est toujours la même que la précédente, mais il s'agit d'actualiser une suite de valeurs constantes obtenues à la fin d'une période.

V_0 = Flux futurs (identiques) x $[1 - (1 + t)^{-n}] / t$

Avec V_0 = valeur actuelle (à déterminer) ; t = taux d'actualisation ; n = nombre de périodes.

Ainsi, pour la valeur actualisée des flux de 65 K€ annuels :

$V_0 = 65 \times [1 - (1{,}03^{-5}] / 0{,}03 =$

65 x 4,579707 = 297,681 K€

Constat : le projet génère 325 K€ (65 K€ x 5) de flux sans actualisation, et près de 300 K€ avec actualisation.



Un flux de trésorerie correspond à la capacité d'autofinancement (*cash flow*) générée annuellement par l'investissement. Elle se calcule par addition du résultat après impôts et des dotations aux amortissements (voir chapitre 4).



Concernant des flux de valeurs différentes, il convient de les actualiser un à un. Si les flux sont identiques, il est possible de les actualiser tous ensemble en ayant recours à la formule adéquate présentée précédemment.

Si l'on reprend le même exemple avec un taux d'actualisation de 8 % l'an, la valeur actualisée des flux est de 259,53 € : 65 K€ x [1 –

$(1{,}08)^{-5}$] / 0,08 = 65 K€ x 3,99271.

Constat 1 : le projet génère 259,53 K€ de flux après une actualisation à 8 %, contre 297,68 K€ avec un taux de 3 %.

Constat 2 : plus le taux d'actualisation (il y a plusieurs composantes) est élevé, plus les flux de trésorerie actualisés sont faibles.



Une différence de valeur entre les montants calculés par l'une ou l'autre méthode peut être due au nombre de décimales retenues ou aux arrondis faits par les calculatrices.



L'inflation a une influence très importante dans la valeur des flux. Ainsi, pour une valeur nominale de 50000 € dans cinq années, la valeur actualisée aujourd'hui en prenant en compte une inflation de 3 % est de 41114 €, soit une différence de 8886 €. Celle-ci représente un pourcentage de près de 18 % entre ces deux valeurs. À 3 % d'inflation, une valeur nominale augmente de moitié en à peine quatorze ans et double dans la vingt-quatrième année. La lutte contre l'inflation est donc particulièrement déterminante dans la rentabilité d'investissement, puisque son niveau affecte les valeurs et donc le taux de rentabilité potentielle.

L'inflation ne peut pas être la seule composante du taux d'actualisation pour un investissement. Examinons-en les composantes possibles.

Les composantes du taux d'actualisation dans le cas d'un investissement ne sont pas faciles à aborder de prime abord, d'autant qu'elles dépendent pour partie de choix de l'organisation. En règle générale, elles sont au nombre de trois :

- L'*inflation anticipée* mettant en évidence l'érosion monétaire des flux attendus ;
- Le *taux de rendement* espéré par les investisseurs ;
- Le *taux de risque*, appelé aussi prime de risque, qui prend notamment en compte le secteur géographique, les variables politiques ainsi que les données socio-économiques.

La valeur retenue pour chacun de ces taux, et plus particulièrement pour les deux derniers, peut varier fortement d'une entreprise à une autre, voire d'un investissement à un autre dans la même entreprise.



Une société pense investir dans une unité de production pour l'extraction de minerais. Deux sites d'extraction sont possibles :

- **Le premier se trouve dans une zone géographiquement stable.** L'inflation attendue sur la zone est de 2 % l'an ; le rendement possible au vu des coûts et des prix de vente prévisionnels est de 3 % ; la prime de risque est de 1,5 %. Le taux d'actualisation est de 6,5 %, résultat de l'addition des trois éléments ;
- **Le second se trouve dans une zone en développement mais dans laquelle des troubles politiques et sociaux sont prévisibles.** L'anticipation de l'inflation est de 5 % l'an ; les coûts de production, plus faibles que dans le premier cas, permettent d'espérer un rendement de 4,5 % ; la prime de risque est de 4 %. Le taux d'actualisation est donc de 13,5 %.

L'étude du principe de l'actualisation, des composantes du taux d'actualisation et de ses incidences dans la détermination des valeurs actuelles étant faite, il est désormais possible de se pencher sur les indicateurs de rentabilité d'un investissement.

Les indicateurs de rentabilité d'un investissement

Ils permettent de déterminer si l'investissement visé répond aux exigences de rentabilité. Classiquement, ils sont au nombre de cinq. Le tableau ci-dessous permet de les appréhender.

Tableau 18-1 Les indicateurs de rentabilité.

Indicateurs	Nature
La valeur actualisée nette (VAN)	Indique si les flux nets de trésorerie actualisés compensent le projet d'investissement (budget).
L'indice de profitabilité	Rapporte la somme des flux actualisés sur le budget. Il est aussi possible de faire le rapport entre la VAN et le budget.
Le taux de rentabilité moyen annuel	Rapporte le taux de rentabilité du projet sur la durée de l'investissement.
Le délai de récupération du capital investi (DRCI)	Détermine le temps nécessaire pour que le cumul des flux nets non actualisés devienne égal à la somme mobilisée pour l'investissement. Cet indicateur prend en compte la distribution des flux.
Le taux interne	Détermine le taux d'actualisation maximal supporté par

de rendement (TRI ou TIR)	l'investissement. À ce taux correspond une VAN = 0.



Avant de se pencher sur la recherche de capitaux et la faisabilité financière d'un investissement, il convient d'abord d'en examiner la rentabilité économique en utilisant notamment des indicateurs.

Examinons ces indicateurs les uns après les autres afin de bien en mesurer l'utilité dans la prise de décision.

La valeur actuelle nette (VAN)

La *valeur actuelle nette* d'un projet mesure la valeur nette des flux créés à l'occasion d'un investissement. Pour cela, il suffit de faire la différence entre le cumul des flux actualisés et le budget de l'investissement. Comme vu précédemment, plus le taux d'actualisation est élevé, plus la VAN est faible (et inversement). La VAN est une fonction décroissante du taux d'actualisation. Ainsi :

VAN =

Somme des flux actualisés – Budget de l'investissement

VAN =

$[Flux_1 \times (1 + t)^{-1}] + [Flux_2 \times (1 + t)^{-2}] + ... + [Flux_n \times (1 + t)^{-n}] – Investissement$

Ou

$Flux_n \times [(1 – (1 + t)^{-n}) / t]$ – Investissement (pour des flux constants)



Un investissement d'une valeur de 250000 € donne des flux de trésorerie prévisionnels de 80000 € pendant quatre ans. Sur la base d'un taux d'actualisation de 10 %, la somme des flux actualisés est de 253590 €, 80000 € x $[1 – (1,10)^{-4}]$ / 0,10, soit 80000 € x 3,169865.

La VAN est de 3590 €, (253590 € – 250000 €).

Constat 1 : le budget initial de 250000 € est couvert par les flux attendus actualisés.

Constat 2 : la VAN est positive, donc le projet est rentable.

Constat 3 : le taux de rentabilité est de 1,44 %, (3590 € / 250000 €) x 100.

Les avantages : la simplicité de calcul et d'interprétation de la VAN.

Les limites : la difficulté de définir un taux d'actualisation pertinent ; une conception linéaire dans la distribution des flux sur la durée du projet.

Les risques : une erreur d'appréciation de l'inflation et des montants estimés ; des exigences trop importantes des investisseurs peuvent empêcher la réalisation d'un projet viable par ailleurs à un taux plus faible.

Pour déterminer la CAF à partir de laquelle la VAN peut être calculée, il est plus pratique d'utiliser un tableau des flux.

Le tableau des flux dans le cas de l'acquisition d'un investissement par autofinancement



L'entreprise ConceptPlus souhaite investir dans une machine pour un budget de 60000 €. Il convient de déterminer la VAN afin de savoir si cet investissement est économiquement rentable aux conditions suivantes : durée du projet : cinq ans, amortissement de la machine en système linéaire sur cinq ans, l'ensemble du budget est amortissable comptablement, le chiffre d'affaires comme les charges générées par cet investissement ont fait l'objet d'une étude budgétaire. Le taux d'actualisation retenu est de 7 %, le taux d'imposition sur les sociétés est, par simplification, de 25 %.

Les éléments de calculs sont donnés dans le tableau des flux présenté ci-dessous afin de réaliser le calcul de rentabilité économique.

Tableau 18-2 Tableau des flux de trésorerie dans le cas de l'acquisition d'un investissement par autofinancement.

Année	0 (1)	1 (2)	2 (2)	3 (2)	4 (2)	5 (2)

Investissement (1)	**60000**					
Chiffre d'affaires prévisionnel lié à l'investissement		**50000**	**55000**	**60000**	**55000**	**50000**
Charges prévisionnelles complémentaires		**27500**	**28200**	**28700**	**30000**	**31000**
Frais de fonctionnement		7500	7700	7700	8000	8000
Salaires		8000	8500	9000	10000	11000
Dotations aux amortissements		12000	12000	12000	12000	12000
Résultat du projet		**22500**	**26800**	**31300**	**25000**	**19000**
Impôt sur bénéfice (25 %)		5 625	6 700	7 825	6 250	4 750
Résultat après impôt (3)		**16 875**	**20 100**	**23 475**	**18 750**	**14 250**
Dotation aux amortissements (4)		**12000**	**12000**	**12000**	**12000**	**12000**
Capacité d'autofinancement (*cash flow*) (5)		**28 875**	**32 100**	**35 475**	**30 750**	**26 250**
Actualisation (6)		$(1{,}07)^{-1}$	$(1{,}07)^{-2}$	$(1{,}07)^{-3}$	$(1{,}07)^{-4}$	$(1{,}07)^{-5}$
CAF actualisées à 7 %		**26985,98**	**28037,38**	**29958,17**	**23 459,03**	**18 715,89**
Cumul des flux actualisés (7)		**26985,98**	**55023,36**	**83981,53**	**107 440,56**	**126 156,45**
VAN (8)	**66156,45 €**					

(1) Le budget de l'investissement est à considérer en début de l'année 1. Par simplification, il est indexé 0.

(2) Les flux sont considérés en fin de l'année concernée.

(3) Le résultat après impôt peut être calculé par différence entre le résultat du projet avant impôt et l'impôt.

(4) Les dotations aux amortissements sont calculées en faisant : valeur de l'investissement amortissable / durée d'amortissement, soit dans l'exemple : 60000 € / 5 = 12000 €.

(5) La CAF s'obtient en ajoutant les dotations au résultat après impôt.

(6) L'actualisation d'un flux se réalise avec $(1 + t)^{-n}$.

(7) Le cumul des flux actualisés permet de voir s'ils dépassent la valeur de l'investissement. En fin d'année 5, le cumul est de 126 156,45 € contre 60 000 € d'investissement.

(8) La VAN s'obtient par la différence entre le cumul des flux actualisés et la valeur de l'investissement, soit 126 156,45 € - 60 000 €.

Constat 1 : la VAN étant positive, le projet est rentable économiquement aux conditions posées.

Constat 2 : le cumul des flux dépasse les 60000 € d'investissement au cours de la troisième année.

Constat 3 : le projet peut supporter un taux d'actualisation plus élevé.



La durée d'amortissement peut ne pas correspondre à la durée du projet. Si celle-ci est inférieure, la valeur nette comptable de l'immobilisation est à considérer comme un flux positif à prendre en compte dans la CAF de dernière année.

L'investissement peut aussi se réaliser par la location (voir chapitre 17). Dans ce cas, la composition des CAF est différente : les charges de location ne rentrent pas dans le calcul de la CAF, car ce sont des charges décaissées.

Le tableau des flux dans le cas d'une location d'un bien



Reprenons la situation précédente de l'entreprise ConceptPlus. Le loyer est d'un montant de 13000 €.

Les éléments de calculs sont donnés dans le tableau des flux présenté ci-dessous.

Tableau 18-3 Tableau des flux de trésorerie dans le cas d'une location.

Année	0	1	2	3	4	5
Investissement (1)	**60000**					
Chiffre d'affaires prévisionnel lié à l'investissement		**50000**	**55000**	**60000**	**55000**	**50000**
Charges prévisionnelles complémentaires		**28500**	**29200**	**29700**	**31000**	**32000**

Frais de fonctionnement		7500	7700	7700	8000	8000
Salaires		8000	8500	9000	10000	11000
Loyer de la machine		13000	13000	13000	13000	13000
Résultat du projet		**21500**	**25800**	**30300**	**24000**	**18000**
Impôt sur bénéfice (25 %)		5 375	6 450	7 575	6 000	4 500
Résultat après impôt		**16 125**	**19 350**	**22 750**	**18 000**	**13 500**
Capacité d'autofinancement (1)		16 125	19 350	22 750	18 000	13 500
Actualisation		$(1,07)^{-1}$	$(1,07)^{-2}$	$(1,07)^{-3}$	$(1,07)^{-4}$	$(1,07)^{-5}$
CAF actualisées 7 %		**15 070,09**	**16 901,04**	**18 550,37**	**13 732,11**	**9 625,31**
Cumul des flux actualisés		**15 070,09**	**31 971,13**	**50 521,50**	**64 253,62**	**73 878,93**
VAN	**13 878,93 €**					

(1) La capacité d'autofinancement est égale au résultat après impôt dans la mesure où il n'y a pas de dotations.

Constat 1 : la VAN étant positive, le projet est rentable économiquement aux conditions posées.

Constat 2 : le cumul des flux dépasse les 60000 € d'investissement au cours de la cinquième année.

Constat 3 : la VAN de ce projet est moins élevée que dans le cas d'une acquisition par autofinancement.



Même si la rentabilité d'un investissement peut être moindre dans le cas d'une location, ce mode de financement externe offre une grande souplesse et permet de ne pas engager de capitaux. Il peut représenter une solution lorsque les banques refusent l'octroi d'un prêt pour investissement. De plus, le budget d'investissement peut être dépassé en cas d'imprévu ou d'une mauvaise appréciation, ce qui n'est pas le cas pour la location.

La rentabilité d'un investissement peut aussi être abordée d'un point de vue financier en prenant en compte les modalités de financement et leurs incidences, notamment les charges financières et les annuités de remboursement pour un financement par emprunt, les dividendes pour le financement interne.

L'indice de profitabilité (IP)

Cet indicateur est aussi appelé *indice de rentabilité*. Le terme « profitabilité » est un anglicisme ayant pour origine *profitability*. Cet indicateur est très pratique, notamment lorsque les projets sont de valeurs ou de conditions d'exploitation différentes. Il s'exprime de la façon suivante :

IP = Flux actualisés de trésorerie / Investissement



Deux projets A et B d'une valeur respective de 800 K€ et 1200 K€ donnent des flux actualisés de 1100 K€ et 1500 K€.

D'où :

Indice du projet A = 1,375 (1100 / 800)

Indice du projet B = 1,25 (1500 / 1200)

Constat 1 : les projets A et B sont rentables, leur indice de profitabilité étant supérieur à 1.

Constat 2 : le projet A donne un meilleur rapport entre les sommes mobilisées et les flux nets générés.

Pour le projet A, 100 € investis donnent un flux actualisé de 137,50 €, soit un flux net de 37,50 €, d'où un pourcentage de 37,5 %. Il n'est que de 25 % pour le projet B.



Dans l'arbitrage entre plusieurs projets, celui donnant la VAN la plus élevée n'est pas nécessairement celui qui a la meilleure profitabilité.

L'indice de profitabilité peut aussi servir à calculer un taux de rentabilité.

Le taux de rentabilité

Il est possible de calculer le taux de rentabilité de la façon suivante :

Taux de rentabilité = VAN / Investissement

Taux de rentabilité moyen annuel = Taux de rentabilité / Durée de l'investissement



Les flux de trésorerie actualisés d'un projet d'une durée de quatre ans sont de 2500 K€ pour un investissement initial de 1800 K€. L'indice de profitabilité est de 1,39 (2500 K€ / 1800 K€). La VAN est de 700 K€ (2500 K€ – 1800 K€), soit un taux de rentabilité de 39 %, (700 K€ / 1800 K€).

Il est aussi possible de calculer un taux de rentabilité moyen annuel : 39 % / 4 = 9,75 %.



Le calcul du taux de rentabilité peut se faire par simple division. Bien entendu, il s'agit d'un taux moyen considérant que les flux annuels sont identiques, c'est-à-dire ne prenant pas en compte la distribution des flux par année.

Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

Le *délai de récupération du capital investi* (DRCI) représente le délai nécessaire pour que le cumul des flux nets de trésorerie générés par le projet compense le montant investi. Cet indicateur permet de mesurer le retour sur liquidités dans une démarche d'équilibre financier et de prévision budgétaire. Il ne mesure pas la rentabilité, c'est pourquoi il n'est pas soumis à l'actualisation.



Un projet de 1500 K€ donne les flux de trésorerie nets suivants, en K€ :

Tableau 18-4 Tableau des flux pour le DCRI.

Année	0	1	2	3	4	5
Investissement	1500					
Flux nets non actualisés		300	400	550	675	800
Cumul des flux non actualisés		**300**	**700**	**1250**	**1925**	**2725**

Le cumul des flux non actualisés est de 2725 K€, ceci permet de mettre en évidence que l'investissement est rentable.

La détermination du DCRI permet de donner la date à laquelle les flux compensent le montant de l'investissement. Les 1500 K€ investis seront atteints et dépassés dans la quatrième année.

En effet, en fin de troisième année, le cumul est de 1250 K€ ; il est de 1925 K€ en fin de quatrième année.

Pour trouver la date au cours de la quatrième année, il faut calculer dans un premier temps la moyenne mensuelle des flux, soit 56,25 K€ [(1925 K€ – 1250 K€) / 12 mois]. Pour atteindre les 1500 K€ nécessaires à la couverture du budget initial, il manque donc 250 K€ dans la quatrième année (1500 K€ – 1250 K€).

Les 250 K€ seront atteints en 4,44 mois (250 K€ / 56,25). Soit 4 mois complets (fin avril) et un reste de 0,44 mois, d'où 30 jours x 0,44 = 13,33 jours. La date du DRCI se situe vers le 14 mai de la quatrième année.

Les avantages : étant très simple à calculer, cet indicateur est pratique pour des petites structures ou des projets de courte durée. Il peut aussi convenir à un investisseur priorisant un renouvellement fréquent de ses immobilisations.

Les limites : le DRCI peut être considéré comme aléatoire, car il ne prend pas en compte l'actualisation. En ce sens, il est à envisager comme un indicateur complémentaire dans la plupart des situations.



Le DRCI ne mesurant pas la rentabilité, il n'est pas nécessaire d'actualiser les flux.

Une combinaison entre VAN et DRCI peut éclairer un choix d'investissement, notamment dans la comparaison entre deux projets identiques quant au montant de l'investissement et à la VAN.



Deux investissements d'une valeur de 1800 K€ ont une VAN identique de 1000 K€ au bout de cinq années. La distribution des flux actualisés en K€ se présente comme ci-dessous :

Investissement A : la distribution des flux actualisés est respectivement : 300 ; 400 ; 500 ; 700 ; 900. La somme des flux actualisés est donc de 2800 K€. Le DRCI, non actualisé, est à la fin du mois de février de la troisième année.

Investissement B : la distribution des flux actualisés est respectivement : 800 ; 700 ; 500 ; 400 ; 400. La somme des flux actualisés est donc de 2800 K€. Le DRCI, non actualisé, est au milieu du mois de mai de la deuxième année.

Constat 1 : des investissements générant une VAN identique peuvent avoir une distribution des flux très différente.

Constat 2 : à VAN identique, afin de limiter le risque temporel, il est préférable que les flux de trésorerie soient élevés en début d'investissement. Cela permet d'obtenir un retour sur investissement plus rapide et limite le risque. Dans l'exemple proposé, le projet B est le moins risqué.

Constat 3 : le calcul de la VAN ne permet pas de prendre la mesure du risque propre à chaque projet.

Constat 4 : grâce au DRCI, l'investissement B procure un retour sur investissement plus rapide et donc moins risqué.



La VAN permet de calculer le risque économique, elle est à mettre en relation avec le retour sur investissement donnant des indications sur le risque temporel.

Le taux interne de rendement

Le *taux interne de rendement* (TIR) ou *taux de rendement interne* (TRI) représente le taux d'actualisation pour lequel la VAN est égale à 0. C'est le taux maximum que peut supporter un investissement pour être considéré comme potentiellement rentable. Cette situation peut être représentée par la formule suivante :

$$[Flux_1 \times (1 + t)^{-1}] + [Flux_2 \times (1 + t)^{-2}] + ... + [Flux_n \times (1 + t)^{-n}] - Investissement = 0$$

Ou :

$$VAN = 0$$

Lorsque

Investissement = Somme des flux actualisés

Le TIR (t dans la formule) étant l'inconnu, il va être déterminé par approximation.



Un investissement de 250000 € au taux d'actualisation de 10 % donne une VAN positive. Le projet peut donc supporter un taux d'actualisation plus élevé. Sans faire de calcul, il est possible de savoir que le TIR est supérieur à 10 %. Afin de rechercher le TIR, les calculs de la VAN ont déjà été réalisés pour 15 % et 18 %. Les résultats obtenus sont les suivants :

Au taux de 15 %, VAN = 45990 €

Au taux de 18 %, VAN = -26511 €

Le taux interne est donc compris entre 15 et 18 %.

Nous pouvons trouver le TIR en procédant par interpolation :

Pour un écart de 3 %, l'écart de VAN est de 72541 € ; soit 45990 € – (– 26511 €) = 45990 € + 26511 € ; ainsi :

(0,18 – 0,15) x (45990 € / 72541 €) ; soit 0,03 x 0,6340 = 0,0190, soit un taux de 1,90 %. Il convient de rajouter ce pourcentage à 15 %, soit un TIR de 16,90 %.

Il est possible d'expliquer ce calcul et de le présenter autrement :

Pour 3 % de taux, l'écart de VAN est de 72541 €, soit, pour 1 % en moyenne, une VAN de 24180,33 €. Il suffit de connaître la proportion entre la VAN à 15 % et celle générée à chaque augmentation de 1 %, d'où : (45990 € / 24180,33 €) x 100 = 1,90 %.

Le TIR est donc de 15 % + 1,90 %, soit 16,90 %.

Constat 1 : le projet est économiquement viable jusqu'à une actualisation de 16,90 %. À ce taux interne de rendement, la VAN est de 0.

Constat 2 : le TIR permet d'anticiper sur la répartition entre les différentes composantes du taux d'actualisation, qui sera appliqué au projet.

Les limites : par simplification, il est considéré que la fonction déterminant le TIR est linéaire, ce qui valide la proposition de calcul

dit par interpolation linéaire. Cette méthode suppose une distribution régulière des flux dans le temps. En réalité, elle l'est rarement.

Les avantages : cette méthode donne une approximation tout à fait acceptable de la limite à ne pas dépasser pour satisfaire la rentabilité économique du projet.



Un investisseur souhaitant sécuriser ses investissements privilégiera le TIR comme indicateur de la rentabilité minimale de ses capitaux. Ainsi, plus le TIR est élevé, plus le projet est rentable.

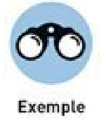


Les calculs proposés dans ce chapitre admettent implicitement que les flux de trésorerie sont réinvestis. Or, si les investisseurs sont dans une logique d'arbitrage entre investissement productif et placements financiers potentiels, il est possible de déterminer des critères dits intégrés que nous ne présentons pas dans cet ouvrage (voir bibliographie). Dans une logique de rentabilité financière, il serait possible de prendre en compte l'origine des capitaux, qui a une incidence sur leurs coûts.

Les arbitrages dans les investissements : choix de critères et prise de décisions

Les arbitrages peuvent être de plusieurs natures, nous vous proposons l'étude de trois projets sans prise en compte des modalités de financement.

L'arbitrage entre des projets stratégiques par l'utilisation des indicateurs de rentabilité



Une entreprise doit changer une ligne de production pour une durée de cinq années. Les calculs d'indicateurs ayant déjà été réalisés, il convient de prendre une décision.

Trois projets sont envisagés. Les principales caractéristiques sont rassemblées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 18-5 Tableau des indicateurs de rentabilité pour arbitrer entre trois projets.

	Projet 1	Projet 2	Projet 3
Incidences et nature de l'investissement	Conserver le personnel sur la ligne de production en réalisant un simple investissement de remplacement	Réaliser un investissement de modernisation, plus onéreux	Réaliser un projet de développement ambitieux
Budget de l'investissement	1000000	1200000	1600000
VAN	175000	210000	240000
IP	1,175	1,175	1,15
DRCI	3 ans et 5 mois	4 ans et 1 mois	3 ans et 8 mois
TIR	15,5 %	15,1 %	14,5 %
Objectif	Permettre à l'entreprise de conserver sa place sur le marché sans objectif de développement	Conforter la stratégie de spécialisation de l'entreprise, renforcer sa position sur le marché sans chercher le développement	Permettre probablement de prendre des parts de marché

La volonté des dirigeants est de ne pas mettre en danger la société, c'est-à-dire de limiter la prise de risque. Examinons la rentabilité de chaque investissement en prenant les indicateurs un à un :

- **VAN :** il est difficile de comparer les projets à l'aide de ce seul indicateur dans la mesure où leurs montants initiaux sont différents. Pour autant, le classement donnerait l'avantage au projet 3. Des compléments d'informations seraient intéressants : variation du chiffre d'affaires, productivité, cycle du produit, etc. La VAN doit être combinée avec l'indice de profitabilité ;
- **Indice de profitabilité :** le classement est le suivant : égalité pour le 1 et le 2 et plus faible pour le 3. La VAN du 2 étant plus élevée que le 1, le choix porterait sur le projet 2. Celui-ci étant plus onéreux de 20 % que le projet 1, les modalités de financement seraient déterminantes.

  La capacité des projets à générer des flux rapidement doit être examinée pour faire un choix ;
- **DRCI :** plus le projet a un retour tardif et plus le risque en liquidités est important, notamment par l'incertitude des prévisions. Le DRCI permet de mettre en évidence que les projets 1 et 3 sont très proches. Le projet 2 a probablement une

distribution des flux très inégale, seule la dernière année permet de dégager une VAN positive.

Le taux maximal supportable par les projets est le dernier indicateur pour les départager ;

- **TIR :** cet indicateur correspond au taux d'actualisation à ne pas dépasser. Plus il est élevé, plus la marge de manœuvre est importante. Il place le projet 1 en tête, suivi du 2.

Il est possible de réaliser un arbitrage au regard des éléments ci-dessus, en considérant la volonté des dirigeants à limiter le risque et en s'appuyant sur ces différentes sources, à savoir : risque de liquidité exprimé par le DRCI ; risque de rentabilité déterminé par la VAN et l'indice de profitabilité ; risque d'incertitude défini par le TIR. Ainsi, le projet 1 serait priorisé : il permet, avec le budget le moins élevé, de satisfaire une rentabilité convenable, limitant le risque comme le souhaitent les actionnaires. Pour autant, est-ce le meilleur choix, dans la mesure où ce projet manque d'ambition ? Le choix entre divers projets d'investissement dépend bien entendu de données chiffrées mais aussi des intentions des dirigeants.

Cet exemple met en évidence la nécessité d'utiliser une technique et un outil d'aide à la décision pour départager des projets en hiérarchisant les indicateurs en fonction des priorités fixées. Nous utilisons une méthode de scores.

L'arbitrage entre projets par *scoring*

Cette méthode de *scoring* permet de totaliser des points et de faciliter la prise de décision, au moyen de coefficients.



Un responsable d'entreprise considère que le critère le plus important pour prendre une décision de réalisation de projet est la rentabilité attendue. À chaque critère est affecté un coefficient au regard de cet objectif de gestion : l'indice de profitabilité se voit affecté d'un coefficient élevé de 1,6 ; le DRCI permettant de mesurer le délai de retour reçoit le coefficient 1,3 ; le TIR est affecté de 1,1 et la VAN, considérée ici comme un simple élément d'information et non comme un critère de décision, est neutre, elle est affectée d'un coefficient 1.

Trois projets, A, B, C, sont en concurrence. Pour chaque critère, chaque projet reçoit de 1 à 3 points : 3 pour le projet le plus intéressant, 1 pour le moins intéressant.

Les scores obtenus sont présentés sous forme de tableau avec le classement.

Tableau 18-6 Tableau des scores des projets d'investissement.

Critères	Coefficient affecté (1)	A	B	C
Indice de profitabilité (2)	1,6	1	3	2
DRCI	1,3	1	2	3
TIR	1,1	3	1	2
VAN	1	2	3	1
Score (pondéré) (3)	**5**	**8,2**	**11,5**	**10,3**

(1) Les critères sont coefficientés en cohérence avec les priorités.

(2) Pour ce critère, le projet A avait l'IP le plus faible, donc 1 point ; le projet C avait l'IP moyen, donc 2 points et le projet B avait le meilleur IP, donc 3 points.

(3) Chaque projet reçoit un score pondéré : pour exemple, le projet A : (1 x 1,6) + (1 x 1,3) + (3 x 1,1) + (2 x 1) = 8,2 ; le projet B obtient le score pondéré le plus élevé.

Constat 1 : le projet B, ayant le score le plus élevé, est retenu.

Constat 2 : une modification des coefficients pourrait modifier le projet retenu, sachant que le projet B n'est pas toujours le mieux classé, notamment en termes de risque (TIR).



L'arbitrage entre des investissements se fait d'abord au regard des objectifs visés par les décideurs. Il convient de garder à l'esprit que la décision se fonde sur des informations prévisionnelles, qui peuvent s'avérer erronées. Le choix d'un projet dépend pour beaucoup de la fiabilité des informations.



Les prévisions de rentabilité d'investissement peuvent être abordées en prenant en compte les aléas dans un contexte incertain à l'aide des probabilités, de l'analyse de la sensibilité aux risques, de la construction d'arbres de décisions, de la théorie des options ou des jeux, etc.

Partie 7
La partie des Dix



Dans cette partie…

Nous ne pouvons pas vous laisser refermer cet ouvrage sans vous apporter un complément utile sous la forme de conseils qui nous semblent résumer les actions essentielles à une bonne gestion. Ce sont les classiques dix commandements de la collection. Et la gestion étant une discipline aux facettes et aux possibilités multiples, pour terminer, nous vous proposons des éclairages complémentaires susceptibles de vous donner envie d’aller encore plus loin.

DANS CE CHAPITRE

Les bons conseils pour votre gestion

•

Éviter des erreurs classiques

•

Penser à l’essentiel avant le détail

Chapitre 19
Les dix commandements pour une bonne gestion

Assurer la gestion d'une organisation va vous demander de nombreuses compétences et vous devrez être capable de cerner les contours de votre action. Toutes les notions abordées dans ce livre, tous les outils proposés ne vous sont pas nécessairement indispensables. Ceci dépend de votre activité, de la taille de l'entreprise, de vos champs d'intervention. Dans les petites entreprises notamment, là où le responsable est souvent une personne « orchestre », il est indispensable d'opérer une sélection dans le travail de gestion à mettre en œuvre.

Au-delà des techniques de gestion, ce qui est fondamental pour tout bon gestionnaire, c'est sa capacité à définir des objectifs pertinents, hiérarchiser le travail, utiliser des outils adaptés, effectuer des choix, évaluer son action et celle de ses collaborateurs, contrôler les résultats, etc. Nous souhaitons que la lecture de cet ouvrage y contribue en ce qui vous concerne !

Identifier et diversifier son activité

Dans la vie courante, on dit souvent qu'il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Cet adage de

bon sens trouve également son application en gestion. Il va trouver des illustrations dans de nombreux domaines :

- **Humain,** grâce à des compétences professionnelles suffisamment larges pour faire face aux situations variées qui se présentent à vous et apporter les bonnes réponses ;
- **Commercial,** par la proposition de produits, marchandises et services qui ne vous enferme pas dans un secteur trop étroit. Même si cette spécialisation fait de vous un expert reconnu dans votre domaine, il convient d'être prudent en cherchant à étoffer votre offre et donc votre clientèle par des propositions complémentaires. Un imprévu aura moins d'impact sur la pérennité de votre affaire ;
- **Financier,** en ayant recours à des financements internes et externes d'origines variées. La diversification de vos capitaux est un gage d'autonomie. Ceci n'est pas toujours facile, mais ô combien indispensable ;
- **Organisationnel,** en planifiant votre travail, en déléguant certaines tâches et en donnant à vos collaborateurs suffisamment d'autonomie. La diversification des interventions nécessite une grande rigueur dans la transmission des informations. Un bon système d'information est fondamental ;
- **Managérial,** dans la capacité à prendre des décisions en connaissance de cause, à les faire partager et les mettre en œuvre (un bon livre de management peut vous être utile).

La diversification recommandée pour votre activité implique, entre autres, que vous soyez capable de bien identifier votre activité dans son secteur. Votre activité est-elle de nature productive, de service, commerciale ? Quels

sont vos concurrents et leurs champs d'intervention, que ce soit dans l'offre ou le secteur géographique ? Quelle est l'intensité concurrentielle dans votre secteur ? Quels sont vos points forts et vos points faibles ? Comment l'environnement évolue-t-il en vous imposant des contraintes et en vous proposant des opportunités ? En fonction des réponses apportées à ces questions et à bien d'autres, il est indispensable de construire un système d'information.

Organiser le système d'information au service de la prise de décision

La récolte des informations, pour la gestion de l'organisation, provient de deux principales sources : la comptabilité financière en ce qui concerne les données chiffrées d'une part et les informations recueillies dans les services d'autre part. En effet, si la comptabilité vous donne les informations objectives sur ce qu'il s'est passé, elle n'indique pas nécessairement les conditions de réalisation, les informations cachées. Par exemple : un client a acheté en quantité des marchandises pour lesquelles il avait demandé une réduction qu'il n'a pas eue. La comptabilité financière enregistre l'augmentation du chiffre d'affaires sans autre forme de procès. Il est particulièrement important que le système d'information enregistre la demande non accordée du client. Celle-ci pourra donner lieu à une prise de contact dans le cadre de la relation client afin de lui proposer une offre ultérieure avec des conditions favorables ou la mise en place immédiate d'un avoir. Un nouveau client peut venir dans votre entreprise parce qu'il a été sensible à un slogan, une campagne de communication, etc. La remontée des informations est capitale. Ainsi, le système d'information

permet, s'il est bien construit, de recouper des informations quantitatives, principalement issues de la comptabilité financière, et qualitatives en provenance des services. Le complément entre les deux sources est de nature à vous éclairer dans vos décisions et dans celles de vos collaborateurs. L'alimentation complète de ce système d'information demande la mise en place d'une veille informationnelle.

Faire de la veille informationnelle

Si le système d'information, lorsqu'il est bien conçu, recueille des données internes au fur et à mesure de l'activité, il n'intègre pas nécessairement une démarche de veille informationnelle. La veille a la mission de collecter de façon permanente l'ensemble des informations utiles à l'organisation. La veille est indispensable pour les organisations dans la mesure où l'environnement change rapidement. Elle permet de réagir et d'anticiper au vu des informations recueillies. Elle est une des conditions pour une gestion efficace. Elle concerne tous les niveaux managériaux : stratégique pour la prise de grandes décisions, tactique pour les mises en œuvre et opérationnelle pour le recueil quotidien des informations. Elle est un des outils de la performance.

Les différentes formes sont la veille commerciale (pour bien identifier son marché et les acteurs), technologique, juridique, sociétale (pour appréhender les modifications des attentes clientèle), économique, etc. L'organisation peut mettre en œuvre cette collecte elle-même ou la confier à des professionnels (cabinets spécialisés, syndicats professionnels, etc.). Loin d'être un luxe, la veille est indispensable, même dans une petite entreprise. Elle doit pour autant être réalisée à une échelle appropriée, pour la meilleure performance possible.

Mesurer et vérifier ses performances

Fort des informations récoltées, le gestionnaire peut les confronter avec ses objectifs afin de vérifier si les résultats sont à la hauteur de la performance attendue. La performance s'évalue par deux concepts :

- L'efficacité, mesurant l'atteinte des résultats escomptés ;
- L'efficience, mesurant les conditions optimales, notamment dans l'utilisation des ressources.

La performance est donc l'atteinte des objectifs aux moindres coûts. Elle implique de constants arbitrages. Les parties prenantes internes, notamment les salariés, et externes (les apporteurs de capitaux, les clients, les fournisseurs, les acteurs sociaux, etc.) sont concernés par la performance de l'organisation. Pour un gestionnaire, les performances peuvent être d'au moins trois natures :

- **Commerciale,** par la capacité à dégager de la marge, indispensable à la couverture des autres charges de l'organisation. La marge commerciale est calculée par différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises ;
- **Économique,** en calculant la valeur ajoutée et le résultat de l'exercice. La valeur ajoutée met en relation la richesse créée par l'organisation dans le rapport entre toutes les ventes (marchandises, biens et services) et tous les achats en provenance de tiers. Le résultat d'exercice confronte les produits générés par l'activité et les charges correspondantes ;
- **Financière,** en vérifiant que le revenu produit par l'activité permet de rémunérer de façon satisfaisante

les apporteurs en capitaux de toutes natures. L'idée centrale étant la conservation de son autonomie et la capacité à investir.

Le calcul de la performance nécessite une démarche de récolte et d'analyse afin de situer l'organisation, son évolution et sa position par rapport aux autres organisations sur le marché. Pour cela des outils sont indispensables.

Utiliser les outils de la performance

Beaucoup d'outils de gestion ne sont pas formellement construits dans une démarche de performance. En réalité, ils constatent et expliquent des faits déjà survenus, ils n'anticipent pas. Bien entendu, ces outils participent d'une façon ou d'une autre à la connaissance de l'organisation, et donc à sa performance, mais ce n'est pas leur vocation première. Ils éclairent le gestionnaire sans intégrer suffisamment de dimension anticipatrice.

Traditionnellement, les outils les plus utilisés pour mesurer la performance sont les ratios et les tableaux de bord :

- **Les ratios expriment un rapport en indice ou en pourcentage entre plusieurs postes issus le plus souvent de la comptabilité financière.** Ils doivent être choisis en cohérence avec la nature de la performance visée. Des normes permettent de situer l'organisation par rapport à ses concurrents. Les ratios ont vocation à donner de l'information en interne mais aussi auprès des différentes parties prenantes le cas échéant ;
- **Les tableaux de bord permettent de vérifier si les objectifs sont atteints.** Ils sont souvent confondus

avec de simples tableaux de suivi. Le tableau de bord doit permettre le calcul des écarts entre le réel et le prévisionnel afin d'en analyser les causes. Les tableaux de bord se composent d'indicateurs en adéquation avec la performance concernée et de critères mettant en évidence la valeur à atteindre. Ces indicateurs font office de signaux d'alerte, comme sur le tableau de bord d'un véhicule. Leur nombre dépend de la taille de l'organisation et de sa démarche de vérification.

Les tableaux de bord sont de deux ordres :

- De gestion, en ce qui concerne la performance d'un service, d'une activité, d'un produit… ;
- Prospectif pour un éclairage stratégique concernant l'ensemble de l'organisation.

Ne culpabilisez pas si vous n'utilisez pas ces outils tout le temps, il convient de les mettre en rapport avec vos besoins réels. Les connaissances nécessaires, comme les outils de gestion pertinents, ne sont pas les mêmes d'une organisation à une autre. De plus ils doivent être adaptés à vos besoins. L'idée force est qu'ils puissent vous permettre de prévoir, piloter, vérifier et réguler en fonction de votre niveau d'implication et en phase avec la réalité de votre organisation.

Soigner le chiffre d'affaires et viser le résultat

Pour beaucoup de personnes novices en gestion, un chiffre d'affaires important est synonyme de résultat bénéficiaire et de bonne santé de l'organisation. Or, ceci n'est pas du tout automatique ! Pour preuve, les nombreux exemples récents d'entreprises, réalisant des volumes

d'affaires très importants, mises en difficulté, voire en liquidation.

Le chiffre d'affaires traduit le poids d'une entreprise sur un marché. Il est possible de faire le rapport suivant : sur un marché donné, pour 100 produits achetés, quelle est la part revenant à telle entreprise ?

Le résultat, quant à lui, s'inscrit dans la performance. Il traduit la capacité ou non de l'entreprise à générer les bénéfices utiles pour financer sa croissance et les capitaux investis. Le résultat peut être analysé en valeur, mais aussi en pourcentage (dans ce cas, le taux de rentabilité peut être exprimé par le rapport Résultat / Chiffre d'affaires) : une petite entreprise ayant un taux de rentabilité élevé peut obtenir en valeur absolue un résultat insignifiant au regard d'une entreprise plus importante qui aurait par ailleurs un taux bien plus faible. Ne nourrissez pas de complexes, chaque entreprise lutte dans sa catégorie ! L'important pour un gestionnaire est, d'une part de pouvoir mettre en relation la performance de son entreprise en utilisant le taux de rentabilité, d'autre part de viser et d'obtenir l'augmentation de ce taux autant que possible. Bien entendu, la seule obsession de rentabilité peut aveugler, il convient aussi de développer son affaire.

Développer son affaire graduellement

Maîtriser la croissance de son affaire est un point important pour une bonne gestion. N'oubliez pas que plus d'une nouvelle entreprise sur deux n'atteint pas sa cinquième année, tant pour des raisons de faisabilité que pour des causes liées à une mauvaise gestion. Si le chiffre d'affaires est indispensable au développement de toute entreprise, il peut aussi être à l'origine de sa perte. En

effet, les capitaux initiaux ou existants à une date donnée sont en rapport avec le volume d'activité du moment. Toute augmentation de celui-ci va mécaniquement demander de nouveaux financements, d'une part pour faire face aux besoins d'exploitation que sont les stocks et les crédits accordés aux clients, d'autre part pour investir dans de nouvelles immobilisations indispensables au développement. Par exemple, l'augmentation de 10 % du chiffre d'affaires va, toutes choses égales par ailleurs, entraîner une augmentation de 10 % du stock et des créances clients. L'augmentation de 10 % des crédits fournisseurs ne permettra pas de compenser les nouveaux besoins de financement. De plus, le développement du chiffre d'affaires demande peut-être de prévoir une extension des locaux, de nouvelles machines, etc.

L'ensemble de ces financements appelle des ressources nouvelles, sinon la trésorerie et, de ce fait, la solvabilité de court terme en sont rapidement affectées. Ces ressources peuvent être de deux natures :

- **Internes, par le recours à l'autofinancement.** C'est généralement la situation la plus confortable, mais est-ce possible ?
- **Externes, par l'appel aux anciens actionnaires, à de nouveaux investisseurs ou à d'autres partenaires financiers.** Cette solution peut vous mettre dans une situation de dépendance vis-à-vis d'une nouvelle partie prenante, dont la volonté peut être de rentabiliser rapidement ses apports ou de prendre le contrôle de votre affaire si elle est susceptible de créer de la plus-value financière. Il faut donc, sur bien des aspects, anticiper autant que possible son développement pour ne pas se trouver en délicate situation !

Anticiper et planifier

La gestion est, par essence, une discipline avec un viseur sur le futur. Prenant appui sur le passé, le gestionnaire trace des perspectives en évitant d'être myope ou aveuglé par le présent. Pour cela, les tableaux de bord évoqués précédemment sont des outils indispensables mais insuffisants. Il convient en complément d'organiser son travail et d'élaborer d'autres outils de prévisions pour permettre d'anticiper, notamment : les budgets (dont le budget de trésorerie), le plan de trésorerie, le plan de financement, etc. L'organisation de votre travail implique la construction d'un calendrier précisant les grands axes de travail sur une période donnée, puis leur déclinaison en termes de tâches à accomplir. Cette démarche de bon sens peut voir son application rendue aléatoire par un quotidien qui souvent capte l'énergie et l'attention. Sans s'obliger à sortir la « tête du guidon », il devient très difficile d'établir des priorités pour soi et pour les autres.

Grâce à la multiplicité des outils technologiques actuellement disponibles (progiciel de gestion intégré, agenda partagé, plate-forme collaborative…), vous serez en mesure de mettre plus facilement en œuvre cette exigence. Pour autant, des outils plus classiques dont vous seriez plus familier pourront toujours trouver une place dans votre organisation. Une bonne organisation et le respect des délais sont indispensables pour assurer de bonnes relations avec vos partenaires.

Soigner les relations avec les divers partenaires

Une organisation, quelle que soit sa nature, s'inscrit dans un environnement avec des partenaires multiples. Dans ce

cadre, le gestionnaire produit des documents et a des relations en interne comme en externe, avec :

- **Les salariés, collaborateurs, concernés au premier chef par le bon fonctionnement de l'organisation.** La qualité des relations entre eux et le gestionnaire permet d'éviter certains conflits ou malentendus. Le gestionnaire a tout intérêt à les informer régulièrement sur la situation de l'entreprise. Cette attitude est une marque de confiance et n'impose pas au décideur de prendre des décisions sous contrainte. En tout état de cause, il vaut mieux un gestionnaire transparent dans la distribution des informations que des rumeurs !
- **Les clients, dont la recherche de la satisfaction est la préoccupation permanente.** L'ensemble de l'organisation, et donc de ses ressources, est tourné vers la création de cette valeur client, gage de pérennité pour l'entreprise. Les bonnes relations avec les clients, le traitement des incidents et des demandes sont impératifs. Il ne faut pas hésiter à rappeler un client pour connaître son avis sur la prestation ou le produit qu'il a acheté ;
- **Les fournisseurs, qui sont des partenaires auxquels on ne pense pas en premier lieu.** Pourtant, ils sont indispensables dans le bon fonctionnement en amont de l'organisation. La garantie des approvisionnements dans les délais est un facteur de réussite pour l'entreprise. La qualité de la relation entre vos fournisseurs et votre organisation est fondamentale. Par exemple : pour faire face à des difficultés de trésorerie de certains de leurs clients, des fournisseurs consentent des délais de paiement plus longs ; des donneurs d'ordres assurent une continuité dans leurs commandes auprès de leurs sous-traitants. Ceci ne serait pas

possible sans des rapports de confiance et des intérêts bien partagés entre les parties ;

- **Les actionnaires, ayant pris des risques en confiant des capitaux à l'entreprise, souhaitent rentabiliser leur investissement.** Le gestionnaire est attentif à fournir les informations utiles, d'une part à la bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise, et d'autre part à la vérification de la stratégie adoptée en conseil d'administration. Les éventuelles tensions et les intérêts parfois divergents entre le gestionnaire et les actionnaires desservent l'organisation ;
- **Les organismes financiers, soucieux de prêter des capitaux ou de procurer de la trésorerie en toute sécurité.** La qualité des documents que le gestionnaire peut fournir afin d'obtenir des financements à court ou long terme est un gage de sérieux et contribue aux rapports de confiance avec un partenaire central pour le développement de votre affaire ;
- **L'État, qui, par ses services, est en relation permanente avec les organisations.** Il convient pour le gestionnaire de remplir ses obligations sociales, administratives, fiscales. Un respect attentif de ces obligations et des délais évite l'application de pénalités financières. Il peut permettre par ailleurs, en cas de difficultés ponctuelles, d'obtenir des aménagements ;
- **Les associations, qui sont au centre de la vie sociale d'un territoire.** Par vos actions de soutien, de partenariat, etc., vous pouvez obtenir une image de marque très favorable à peu de frais.

Savoir s’entourer de personnes ressources, de conseils

Ce dernier commandement semble évident ; pour autant, il est bon de le rappeler. Un bon gestionnaire ne peut pas tout connaître, il a besoin d’éclairages en interne comme en externe.

- **En interne, son mode de management doit permettre de donner la parole à ses collaborateurs, de favoriser une certaine autonomie et des initiatives ;**
- **En externe, il s’appuie sur des experts dans de nombreux domaines,** notamment les conseillers en gestion, les experts-comptables, les centres de gestion agréés, les commissaires aux comptes, les notaires, les boutiques de gestion, les chambres consulaires, certaines associations professionnelles et bien entendu les banquiers, etc. N’hésitez pas à avoir recours à eux, ce ne sera pas une perte de temps ni d’argent. Ne restez pas seul en considérant que la demande de conseils est une preuve de faiblesse. Il s’agit plutôt d’une marque de sagesse ! Mieux avisés que vous, ces experts, malgré le coût de leur prestation, régleront beaucoup plus rapidement que vous le problème rencontré. En réalité, par cette démarche, vous associez performance et rentabilité !

DANS CE CHAPITRE

Approfondir quelques notions (prix, risque, etc.)

•

Le lien entre plusieurs outils et concepts

•

La relation entre l’organisation et ses divers partenaires

Chapitre 20
Dix éclairages complémentaires

La gestion est une vaste discipline qui met en œuvre des outils très diversifiés dont une partie seulement vous est présentée dans cet ouvrage. D'autres concepts ou outils peuvent trouver une application en gestion, nous vous proposons donc de vous en présenter quelques-uns sous la forme d'éclairages complémentaires : simples et évoqués de façon succincte, ils peuvent être utiles pour vous aider à gérer votre organisation ou valoriser vos informations chiffrées.

Fixer un prix

La fixation d'un prix pour un service ou un produit peut sembler tellement évidente que l'on occulte parfois la nécessité de s'interroger sur la méthode de sa détermination. Pour autant, il est possible d'avoir plusieurs entrées, qui n'aboutiront pas forcément au même résultat.

Nous vous en proposons quatre :

- **Par les coûts, qui semble être la méthode de bon sens.** Dans ce cadre, le prix est déterminé soit par l'application d'une marge sur le coût de revient, ce qui est la méthode dite des coûts complets (voir chapitres 15 et 16), soit par application d'un coefficient multiplicateur sur le coût d'achat (voir chapitres 2 et 15), soit par le prix minimum permettant, à partir du seuil de rentabilité, de dégager un résultat (voir chapitres 5 et 6) ;
- **Par la demande, en prenant comme prix de référence celui acceptable par le consommateur (prix psychologique)** ou par le calcul de l'élasticité en arbitrant entre l'augmentation de prix et la baisse des ventes ;
- **Par la concurrence, en analysant le rapport de force.** En pratiquant des prix plus élevés que la concurrence, il convient de proposer un produit ou un service de qualité supérieure. En pratiquant des prix moins élevés, l'entreprise doit être capable

de supporter un manque à gagner qui pourra être compensé par l'augmentation de son chiffre d'affaires, en s'alignant sur la concurrence, ce qui suppose que l'entreprise ait une image de marque et un positionnement de nature à assurer le maintien de ses parts de marché ;

- **Par la modulation dans le temps et l'espace, en adaptant les prix de façon à réaliser le plus de ventes possibles, même si les dernières ne rapportent pas de marge : vendre le produit même à prix cassé.** Cette technique dite de *yeld management* est très utilisée pour augmenter le taux de remplissage, notamment dans les transports, les voyages, etc.

Bien entendu, les quatre approches peuvent se combiner en fonction des objectifs de parts de marché et de rentabilité. Il convient également, pour la fixation du prix, de prendre en compte le positionnement du produit, son cycle de vie, les contraintes réglementaires, etc. Rappelons que la vente à perte, c'est-à-dire à un prix inférieur au prix d'achat, est interdite en France, sauf cas particulier (voir la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008). Dans le cas de vente de services ou de produit finis, des entreprises peuvent pratiquer des prix inférieurs à leur coût de revient : c'est le *dumping*. Il est bien difficile d'empêcher cette pratique, considérée comme de la concurrence déloyale.

Utiliser un tableau de bord de gestion

Dans le cadre de sa pratique managériale de recherche de la performance, le gestionnaire met en œuvre des outils de pilotage au service de la performance : les tableaux de bord de gestion. Ceux-ci sont construits afin de pouvoir mettre en évidence les origines et l'évolution de la performance dans l'organisation. Très utile dans le contrôle budgétaire (voir chapitre 9), le tableau de bord de gestion peut concerner de nombreux domaines : production, commercial, rentabilité, financier, etc. Les objectifs de cet outil sont simples : mobiliser les efforts, collecter, évaluer, réguler, piloter.

La structure d'un tableau de bord peut être différente d'une organisation à une autre, d'un service à un autre. Pour autant, elle intègre obligatoirement des indicateurs pertinents qualitatifs ou quantitatifs, des critères pouvant être des normes signalant le niveau attendu des indicateurs. Ces indicateurs et critères présentent l'objectif visé au départ et le niveau réel atteint. Par exemple : le chiffre d'affaires avec les valeurs à atteindre et les valeurs atteintes,

le coût de production avec le budget alloué et les dépenses effectives. De plus, il convient de déterminer les écarts en valeur et en pourcentage. Une analyse complémentaire est impérative en complément, prenant en compte l'espace et la temporalité si nécessaire, de façon à décider d'éventuelles actions correctives.

Année n				Année n			
Chiffre d'affaires (indicateur)		Variation		Marge commerciale (indicateur)		Variation	
Objectif	Réel	Valeur	Pourcentage	Objectif	Réel	Valeur	Pourcentage
(critère)				(critère)			
Analyse				Analyse			

Figure 20-1 Exemple de tableau de bord de gestion avec deux indicateurs pour la même année.

De nombreux outils appelés tableaux de bord ne sont en fait que des documents de suivi. Le tableau de bord peut être réalisé sous la forme d'un tableau ou bien de façon composite en intégrant notamment des graphiques, utiles à l'analyse.

Une réelle difficulté se pose au gestionnaire au-delà de la collecte des informations : bien identifier les indicateurs dont il a réellement besoin. En effet, le risque est de construire de nombreux tableaux de bord sans pouvoir les recouper ni les utiliser pour analyse.

Le *reporting* permet de consolider les tableaux de bord des différentes activités ou services, de vérifier leur complémentarité et d'avoir une vision globale de l'organisation.

Déterminer la santé de l'organisation

Comment l'évaluer ? De quel point de vue se placer ? La santé est-elle uniquement synonyme de rentabilité ? Le critère le plus simple pourrait être le rapport entre les ressources allouées, le résultat obtenu et l'évolution de ce dernier. La santé d'une organisation découle de la recherche de la performance, mais quelle performance ? Examinons plusieurs approches possibles.

Si vous souhaitez mettre en avant :

- **Le développement de votre affaire :** il convient de relier la bonne santé avec l'évolution du chiffre d'affaires, de la

production et des parts de marché correspondantes ;

- **La productivité : v**ous serez attentif à vérifier la capacité de votre entreprise à produire une unité avec de moins en moins de ressources de quelque nature que ce soit, de façon à en baisser, autant que possible, le coût de production ;
- **La rentabilité de l'activité :** vous mettrez l'accent sur l'excédent brut et le résultat d'exploitation ;
- **La capacité à créer des richesses :** votre attention se portera sur la valeur ajoutée et sa répartition entre les acteurs économiques, notamment les salariés, l'entreprise et ses actionnaires ;
- **La richesse accumulée :** il faut vous concentrer sur le patrimoine, et notamment son actif. Pour cela, il convient d'analyser la répartition entre les actifs immobilisés (propres à générer de futurs revenus) et circulants (utilisés dans le cycle d'exploitation de votre organisation) ;
- **La performance des capitaux :** vous veillerez à une bonne corrélation entre les capitaux investis dans l'entreprise ou un projet, et le profit réalisé. Celui-ci peut être abordé sous une logique de distribution de dividendes ou plus globalement par rapport à l'ensemble de la valeur de l'entreprise.

Ainsi, la santé d'une organisation est avant tout en lien avec les objectifs qui lui sont associés. Il est nécessaire de les identifier de façon claire avant d'évaluer la santé de l'entreprise. Dans ce cadre, le choix des indicateurs de performance est primordial.

Calculer des valeurs dans l'espace et le temps

Une valeur peut être calculée dans l'espace afin de faire des comparaisons.

Nous vous proposons d'examiner un calcul simple : le taux de variation (ou taux d'évolution ou encore taux d'accroissement dans le temps).

Quelle est l’évolution d’une valeur dans l’espace ?

Un gestionnaire souhaite savoir de combien son chiffre d’affaires a évolué en une année : le CA était l’an passé de 460000 €, cette année il est de 625000 €.

La formule est la suivante :

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{(\text{Valeur actuelle} - \text{Valeur ancienne})}{\text{Valeur ancienne}} \times 100$$

On recherche donc d’abord la différence de montant entre les deux périodes, puis on compare cette différence avec la précédente période.

D’où :

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{(625\,000 - 460\,000)}{460\,000} \times 100 = 35{,}9\ \%$$

Le chiffre d’affaires a augmenté de presque 36 % en un an.

Si le calcul dans l’espace ne pose pas de problème particulier, bien que la conversion d’une monnaie à une autre puisse être une difficulté, l’équivalence de sommes à des périodes différentes est plus délicate. Nous vous proposons quelques repères afin de vous y aider.

Que représente une somme aujourd’hui dans le futur ?

Examinons le placement d’un capital de 10000 € pour sept années au taux de 3,5 % par an. Quelle sera la valeur de ce capital à l’issue des sept ans, sachant que les intérêts obtenus chaque année vont en générer à leur tour ?

La formule de la valeur acquise est la suivante :

$$C_n = C_0 \times (1 + t)^n$$

C_n étant le capital recherché ; C_0 le capital aujourd'hui ; t le taux ; n le nombre d'années de référence.

D'où :

$$C_7 = 10000 \times (1 + (3,5 / 100))^7 = 10000 \times 1,035^7 = 10000 \times 1,27228,$$
soit 12722,80 €

Les 10000 € d'aujourd'hui sont équivalents à 12722,80 € dans sept ans au taux de 3,5 %.

Le placement rapportera 2722,80 €.

Que représente une valeur future aujourd'hui ?

Un salarié aura, à la suite de sa progression de carrière, un salaire annuel de 35000 € dans quatre ans. Aujourd'hui, son salaire annuel est de 30000 €. Sachant que le taux d'inflation est de 2,5 % par an, son pouvoir d'achat augmentera-t-il ?

La formule de la valeur actuelle est la suivante :

$$C_o = C_n \times (1 + t)^{-n}$$

C_0 étant le capital recherché ; C_n la valeur du futur ; t le taux ; n le nombre d'années de référence.

D'où : w

$$C_0 = 35000 \times (1 + (2,5 / 100))^{-4} = 35000 \times 1,025^{-4} = 35000 \times 0,905951,$$
soit 31708 €

Les 35000 € dans quatre années sont équivalents à 31708 € aujourd'hui. Le salarié peut espérer une augmentation de pouvoir d'achat dans sa progression de carrière, mais celle-ci serait seulement de 1708 € dans quatre ans.

Que représenteront dans le futur plusieurs sommes égales, placées à des dates différentes ?

Un particulier souhaite placer plusieurs versements de 1000 € chaque année pendant huit ans au taux de 3 % par an. Quel sera son capital dans ces conditions au bout de huit ans ?

La formule de la valeur acquise vue précédemment peut s'appliquer :

$$C_n = C_0 \times (1 + t)^n$$

Ce qui donne :

$$C_8 = 1000 \times (1{,}03)^1 + 1000 \times (1{,}03)^2 + 1000 \times (1{,}03)^3 + \ldots + 1000 \times (1{,}03)^8$$

$$= 1030 + 1060{,}90 + 1092{,}73 + 1125{,}51 + 1159{,}28 + 1194{,}05 +$$

$$1229{,}87 + 1266{,}77 = 9159{,}11\ €$$

D'où, 1000 € placés 8 fois au taux de 3 % donnent 9159,11 € et rapportent donc 1159,11 €.

Ce calcul peut être plus rapide avec la formule de la valeur acquise par une suite d'annuités constantes ci-dessous, qui permet d'obtenir la valeur acquise le jour du n^e versement.

$$V_n = \frac{a \times [(1 + t)^n - 1]}{t}$$

V_n étant le capital recherché ; a la valeur des versements identiques ; t le taux ; n le nombre de versements.

D'où la valeur acquise le jour du 8e versement :

$$V_n = 1\,000\ € \times \frac{[(1 + 0{,}03)^8 - 1]}{0{,}03} = 1\,000\ € \times \frac{0{,}26677}{0{,}03} = 1\,000\ € \times 8{,}89233 = 8\,892{,}34\ €$$

Pour obtenir la valeur un an après le dernier versement, il faut multiplier ce résultat par (1 + t). D'où la valeur acquise à la fin de la 8e année :

$$8892{,}34\ € \times 1{,}03 = 9159{,}11\ €$$

Les 1000 € placés tous les ans pendant huit années équivalent à 9159,11 € aujourd'hui.



Si les versements n'ont pas la même valeur, on ne peut pas utiliser cette dernière formule.

Que représentent aujourd'hui plusieurs versements égaux à recevoir ?

Un particulier souhaite emprunter une certaine somme pendant dix ans. Sa capacité de paiement est de 5000 € annuellement. Le taux d'intérêt est de 5 % par an. Combien peut-il emprunter aujourd'hui ?

La formule de la valeur actuelle vue précédemment peut s'appliquer :

$$C_0 = C_n \times (1 + t)^{-n}$$

Ce qui donne :

$C_0 = 5000 \times (1{,}05)^{-1} + 5000 \times (1{,}05)^{-2} + 5000 \times (1{,}05)^{-3} + \ldots + 5000 \times (1{,}05)^{-10}$

$C_0 = 4761{,}90 + 4535{,}15 + 4319{,}19 + 4113{,}51 + 3917{,}63 + 3731{,}08 + 3553{,}41 + 3384{,}20 + 3223{,}04 + 3069{,}57$

$C_0 = 38608{,}68$ €

D'où, 5000 € versés pendant dix années au taux de 5 % l'an sont équivalents à 38608,68 € aujourd'hui.

Ce calcul peut être plus rapide avec la formule de la valeur actuelle d'une suite d'annuités constantes :

$$V_0 = a \times \frac{[1 - (1 + t)^{-n}]}{t}$$

V_0 étant le capital recherché ; a la valeur des versements identiques ; t le taux ; n le nombre d'annuités.

D'où :

$$V_0 = 5000\,€ \times \frac{(1-(1+0{,}05)^{-10})}{0{,}05} = 5000\,€ \times \frac{0{,}3860867465}{0{,}05} = 5000\,€ \times 7{,}721734929 = 38608{,}38\,€$$

Il peut donc emprunter environ 38610 €.

Combien coûte un emprunt ?

La souscription d'un emprunt implique des échéances de paiement. Ces dernières représentent pour une part le remboursement de la somme empruntée, pour une autre part le paiement des intérêts sur la somme restant à devoir.

Un particulier souhaite souscrire un emprunt de 10000 € remboursable en cinq années au taux de 6 % par an. Quelle sera l'annuité de remboursement ?

Ce calcul peut être réalisé avec la formule ci-dessous :

$$a = V_0 \times \frac{t}{1 - (1 + t)^{-n}}$$

V_0 étant le capital emprunté ; a la valeur de l'annuité ; t le taux ; n le nombre de versements.

D'où :

$$a = 10000\,€ \times \frac{0{,}02}{(1-(1+0{,}02)^{-5})} = 10000\,€ \times \frac{0{,}02}{0{,}09426919017} = 10000\,€ \times 0{,}2121583941 = 2121{,}58\,€$$

Le montant total des versements sera de 10607,90 € (2121,58 € d'annuité x 5 ans) pour 10000 € empruntés, soit un coût de 607,90 €.



Afin de ne pas avoir à calculer les coefficients, des tables financières sont prévues à cet effet.

Distinguer les résultats comptable, de gestion et fiscal

La notion de résultat peut revêtir plusieurs aspects :

- **En comptabilité, le résultat est appelé résultat d'exercice.** Il indique ce que l'organisation a gagné ou perdu sur son activité pendant une période de 12 mois. Ce résultat est obtenu en faisant la différence entre tous les produits et toutes les charges inscrits dans le compte de résultat (voir chapitre 1). Ce résultat est reporté dans le bilan de fin d'exercice dans les capitaux propres. L'assemblée générale décide de sa répartition ;
- **En gestion,** différents résultats sont calculés. Issus du compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion correspondent aux types de charges et produits concernés : exploitation, financier ou exceptionnel. Le résultat d'exercice en est l'agrégation (voir chapitres 1 et 3). Pour sa part, le résultat analytique, déterminé à l'occasion du calcul de coûts (voir chapitres 15 et 16), ne prend en compte que les charges dites incorporables du compte de résultat et intègre en complément d'autres charges. Tout calcul de rentabilité, de performance doit

veiller à prendre en compte le bon résultat, au risque d’erreurs d’analyse dommageables ;

- **En fiscalité, le résultat est appelé résultat fiscal.** Valeur de référence pour le calcul de l’impôt, il est étroitement contrôlé par l’administration fiscale. En effet, si vous avez engagé des achats que vous considérez comme utiles pour le fonctionnement, le rayonnement, l’image de votre organisation, etc., l’administration fiscale peut les juger en dehors de l’objet de votre activité (voyage, réceptions, œuvre d’art, etc.). Dans ce cas, ces charges, pourtant enregistrées dans vos comptes, sont réintégrées dans le résultat fiscal et sont soumises à l’impôt. Le résultat fiscal est obtenu en partant du résultat comptable et en réintégrant ou en déduisant certaines charges : il est nécessaire de se référer aux textes spécifiques, le cas échéant. Notez que le choix de votre statut juridique comme la taille de votre organisation peuvent modifier considérablement l’assiette (base de calcul de l’impôt) et le montant de l’impôt. La fiscalité est un domaine particulièrement complexe, en constante mutation et très dépendant des décisions législatives et réglementaires : il convient de prendre conseil auprès de spécialistes.

Connaître les moyens de financement du développement

La pérennisation de votre organisation passe nécessairement par la recherche de financements, que ce soit pour son activité quotidienne ou son développement. Si de nombreuses solutions réversibles existent pour gérer sa trésorerie au jour le jour (voir chapitre 12), cela est plus délicat lorsqu’il s’agit d’avoir recours à des financements pour investir. Ces derniers vont avoir une incidence quant à la viabilité de l’investissement (voir chapitre 18). Les hypothèses les plus fréquentes sont les suivantes :

- **L’autofinancement est la solution la plus attrayante de prime abord.** Elle laisse l’organisation libre de ses choix sans avoir à les justifier auprès de tiers. La rentabilité attendue augmentera la valeur de l’organisation. Toutefois, ce financement interne pouvant déséquilibrer la structure du bilan (voir chapitre 7), il convient d’être particulièrement prudent dans le recours à ce mode de financement. L’attachement viscéral à

son indépendance peut être source de complications ultérieures ;

- **Le recours aux actionnaires « historiques » est généralement une marque de confiance.** Les investisseurs sont connus et attachés à l'organisation. En contrepartie du risque pris par les actionnaires, le versement de dividendes est décidé lors de l'assemblée générale annuelle. Ce mode de financement permet de ne pas diluer le capital et de ne pas introduire de nouveaux décideurs ;
- **L'apport de nouveaux actionnaires peut être plus délicat mais indispensable.** En phase de développement, les besoins en capitaux peuvent s'accroître ; la prise de risques devient trop importante pour les actionnaires actuels et les banquiers. Des organismes financiers peuvent prendre des parts dans le capital. Deux optiques sont possibles : investir dans une logique industrielle en prenant réellement part au nouveau développement de l'entreprise ou adopter dans une démarche financière avec comme objectif de réaliser des plus-values sur les titres financiers si l'entreprise se valorise. Il convient d'être prudent et de s'entourer de conseils dans cette hypothèse ;
- **L'intervention des banques est une démarche normale :** elles prêtent des capitaux mais sont particulièrement attentives à réduire les risques d'illiquidité et de non-rentabilité. Les emprunts qu'elles accordent vont réduire l'autonomie de l'entreprise et accroître les charges de l'organisation par le paiement des intérêts. Pour autant, les banques ont tout intérêt à ce que votre entreprise fonctionne correctement et n'ont pas, contrairement à certains investisseurs, besoin que vous ayez des taux de rentabilité importants ;
- **La location sous toutes ses formes est pratique, souple et ne demande pas de financements structurels** (voir chapitre 18). Elle est très intéressante, notamment pour de jeunes entreprises ou pour des investissements à obsolescence rapide. Elle n'affecte pas l'équilibre de votre bilan. Les charges de location qu'elles génèrent sont incluses dans le compte de résultat et viennent diminuer l'impôt par la baisse du résultat. En revanche, l'entreprise n'étant pas propriétaire, les dotations aux amortissements ne peuvent pas être comptabilisées et n'alimentent donc pas la capacité d'autofinancement (voir chapitre 4).

Arbitrer entre les attentes des salariés et des actionnaires

Pour le fonctionnement d'une entreprise, les salariés et les actionnaires cohabitent, mais avec des intérêts pouvant être divergents à court terme.

- **Les salariés sont à l'origine de la création de richesse dans l'organisation.** Dans ce cadre, ils vont chercher, autant que possible, à ce que l'arbitrage dans la répartition de la valeur ajoutée leur soit le plus favorable possible. La valeur ajoutée actuelle ou espérée est leur seul point d'appui dans la défense de leurs intérêts : se procurer du revenu par le travail. Les tensions qui peuvent en résulter doivent être évitées par l'information et le dialogue permanents ;
- **Les actionnaires ou l'entrepreneur considèrent que ce sont eux qui prennent les risques financiers et personnels et qu'à ce titre, il est normal qu'ils demandent une juste rémunération et qu'ils puissent prendre les décisions.** Ces parties prenantes peuvent espérer des revenus de plusieurs natures : prélèvement sur la valeur ajoutée par les dividendes ou la rémunération, plus-values mobilières en cas de cession de l'entreprise ou de vente d'actifs. La construction d'un projet de développement d'entreprise ou de prospectives peut les éclairer dans les perspectives de retour sur capitaux en acceptant certains renoncements, le cas échéant. Tous les actionnaires ou propriétaires d'entreprise ne sont pas dans une logique financière de rentabilité maximale, beaucoup sont très attachés à leur entreprise et souhaitent la pérenniser, la développer et créer des emplois.

Le gestionnaire se transforme en manager pour faire le lien et mettre « de l'huile dans les rouages » entre les intérêts divergents. Son rôle est d'optimiser les ressources d'une organisation dans une logique de performance. Pour cela, il utilise des outils de gestion pertinents. Le gestionnaire se transforme en manager lorsqu'il entretient des relations avec les parties prenantes, notamment afin de défendre les intérêts de l'organisation tout en prenant en compte ceux des autres parties. Le gestionnaire est « soluble » dans le manager, qui le transcende dans sa dimension relationnelle. L'entrepreneur, quant à lui, prend des risques, saisit des opportunités et a une vision pour son affaire. Dans ce cadre, il n'a pas vocation à économiser les

ressources. Bien entendu, cette vision sympathique est rarement en phase avec les exigences économiques. C'est pourquoi l'entrepreneur se transforme par la force des choses en gestionnaire, qui lui-même devient manager.

Évaluer l'organisation

L'évaluation d'une organisation est une tâche particulièrement complexe. Celle-ci dépend de l'optique dans laquelle on se place.

- **Pour les petites entreprises, majoritaires dans le tissu économique français, la question de l'évaluation se pose principalement à l'occasion de la vente pour des raisons de limite d'âge, de départ, de liquidation, de changement d'activité, etc.** L'évaluation est donc nécessaire pour la fixation du prix de vente de l'affaire.
- Deux approches sont possibles en fonction de l'objet de l'évaluation :
    - **La *détermination de l'actif net* :** il s'agit de faire la compensation entre le passif et l'actif afin de vérifier la capacité de l'organisation à faire face à ses dettes. Cette démarche est notamment utilisée dans le cadre d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire. La valeur de l'entreprise est fondée sur sa capacité à faire face à ses engagements et au montant du patrimoine restant disponible ;
    - **La *valeur de cession* :** son objet est d'établir le prix de vente de l'affaire. Dans ce cas sont distingués les investissements corporels ayant une valeur de revente et le chiffre d'affaires. Dans le secteur commercial, on parle des « murs » et du fonds commercial. En toutes hypothèses, en cas de cession, la « vraie » valeur est celle que le repreneur est prêt à investir. Attention : un prix sous-estimé est un motif de redressement fiscal.
- **Pour les entreprises plus importantes, il est possible d'avoir recours aux éléments vus ci-dessus, mais d'autres techniques d'évaluation plus sophistiquées existent :** sur le patrimoine, permettant à partir de l'actif net de déterminer la valeur d'un titre ; sur les flux financiers en prenant comme référence le rendement d'un titre à partir du résultat réalisé dans l'exercice ou des dividendes versés ; sur la valeur de cotation

permettant de faire le lien entre le cours moyen et le bénéfice par action ; sur les anticipations de bénéfice ou de plus-values donnant à l'entreprise une valeur potentielle n'ayant rien à voir avec sa situation actuelle.

N'oublions pas qu'au-delà de ces évaluations techniques, c'est bien la capacité d'une entreprise à générer de la valeur actuelle ou future qui est source de son évaluation, que cette dernière soit objective ou subjective.

Être évalué par les partenaires

La plupart des organisations font l'objet d'analyses de solvabilité, par exemple pour l'attribution à un client d'un compte à crédit par un fournisseur et du montant maximal autorisé, ou pour l'attribution d'un crédit bancaire par les organismes financiers. Connaître les indicateurs clés qui seront utilisés par les interlocuteurs pour apprécier la solvabilité de votre entreprise est un point primordial.

Nous vous proposons à la page suivante les principaux indicateurs sur lesquels peut s'appuyer une analyse type.

	Année N		Année N -1		Variation (N / N-1)	
	En €	Ratio	En €	Ratio	En €	Ratio
Rentabilité (SIG)						
CA HT						
Valeur ajoutée						
E.B.E.						
Salaires						
Résultat d'exploitation						
Résultat courant avant impôts						
Résultat net						
Bénéfice net/Chiffre d'Affaires HT						
CAF						
CAF / Chiffre d'Affaires HT						
Structure et endettement						
Capital social						
Capitaux propres						
Résultat net / Capitaux propres						
Dettes financières / capitaux propres						
Dettes fiscales / CA						
Liquidité						
(Créances Clients et Trésorerie) / (Dettes fournisseurs et fiscales à – d'1 an)						
Trésorerie						
Trésorerie nette dont concours bancaires						
Ratios de trésorerie						
Stocks / nb jours de CA HT						
Délai de règlement clients						
Délai de règlement fournisseurs						
BFRE ou EFRE						
(Besoin en Fonds de roulement x 360) / Chiffre d'affaires annuel TTC						

Figure 20-2 Exemple de tableau d'indicateurs.

À l'externe, l'image de votre entreprise va être résumée par peu d'éléments. Il est donc particulièrement important de les connaître, de les calculer, de trouver des leviers d'amélioration pour gagner la confiance de vos partenaires.

Savoir présenter des données chiffrées en graphiques

Un graphique permet de visualiser en image des données chiffrées souvent rassemblées dans un tableau et d'attirer l'attention sur l'information qu'un responsable souhaite mettre en valeur dans sa communication professionnelle.

Certains types de graphiques sont plus adaptés que d'autres en fonction de la nature des éléments à représenter (l'évolution de données, la répartition de telles ou telles données dans le temps, la relation entre plusieurs données, etc.) et de l'objectif recherché.

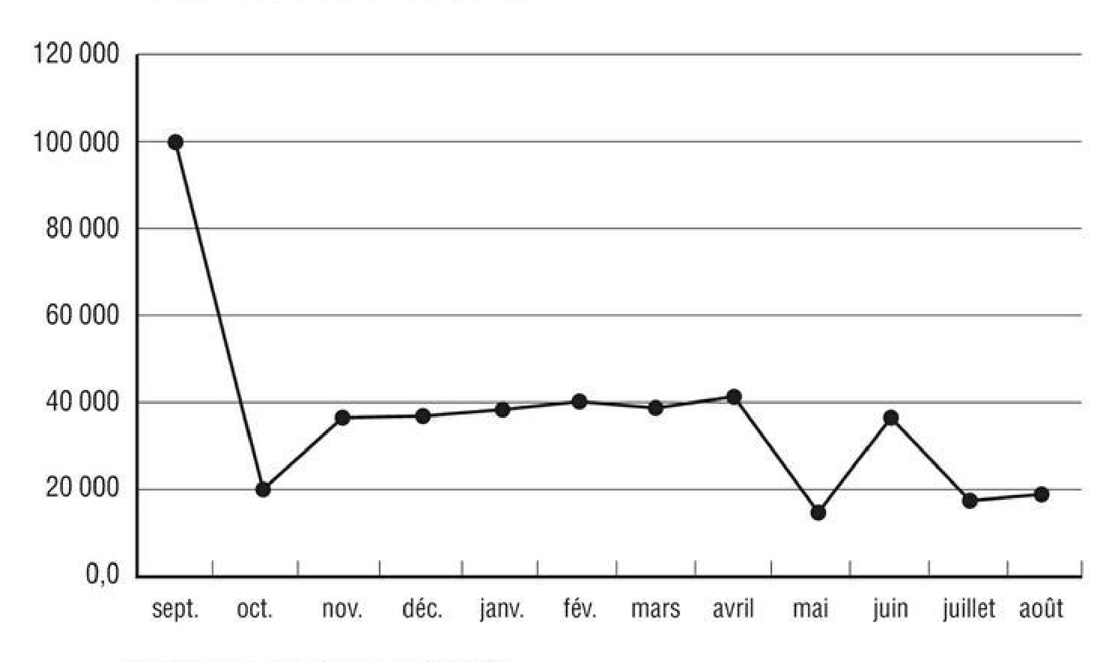
Quelques utilisations de graphiques vous sont présentées à la page suivante.

Les graphiques d'évolution

Ils sont de deux types : en courbe ou polaire.

- **La courbe d'évolution.** Elle représente les variations d'une donnée dans le temps ou l'espace. Elle met en évidence les périodes de hausse, de baisse et de stagnation. La donnée représentée doit avoir une certaine continuité dans le temps. Le trait matérialisé entre deux points doit avoir une signification.

  Ces courbes peuvent être utilisées pour représenter plusieurs données afin de les comparer.



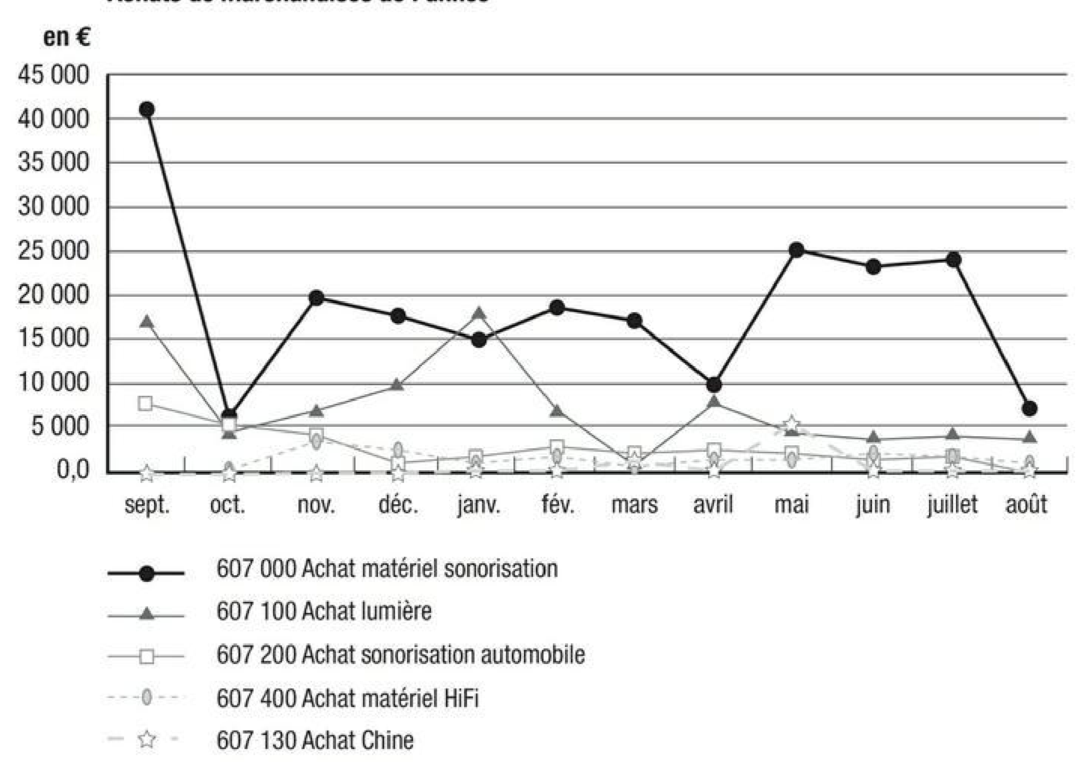


Figure 20-3 Exemples de courbes d'évolution.

- **Le graphique polaire.** Il est surtout utilisé pour représenter des valeurs en croissance ou en décroissance régulière, le temps étant représenté de manière circulaire.

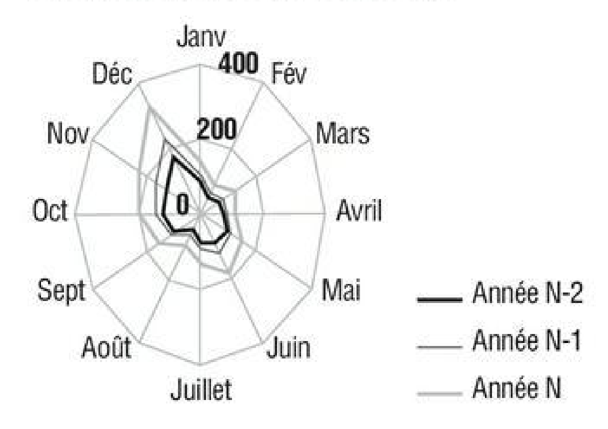


Figure 20-4 Exemple de graphique polaire.

Les graphiques de répartition

Ils sont de 3 types : circulaire, en bâtons ou en histogramme.

- **Le diagramme circulaire ou par secteur.** Il s’intéresse à la part relative de chaque donnée par rapport au total. Il met en valeur la répartition du phénomène pour une série unique de données. Chaque aire est proportionnelle à l’importance de la valeur.

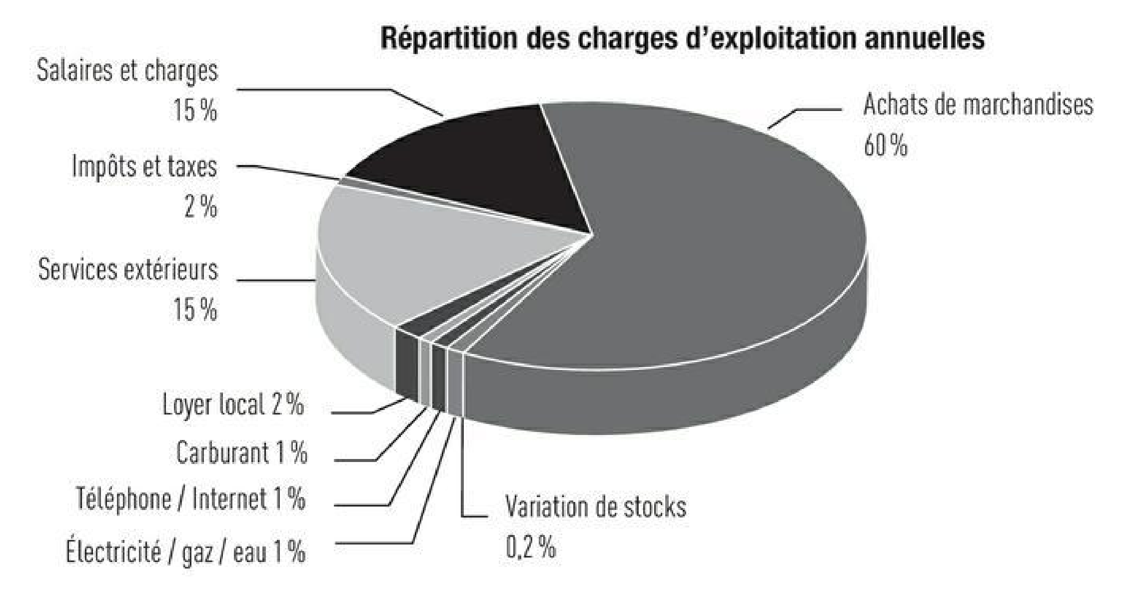


Figure 20-5 Exemple de diagramme circulaire.

- **Le diagramme en bâtons.** Il est utilisé pour les variables qui ne peuvent prendre que des valeurs entières.

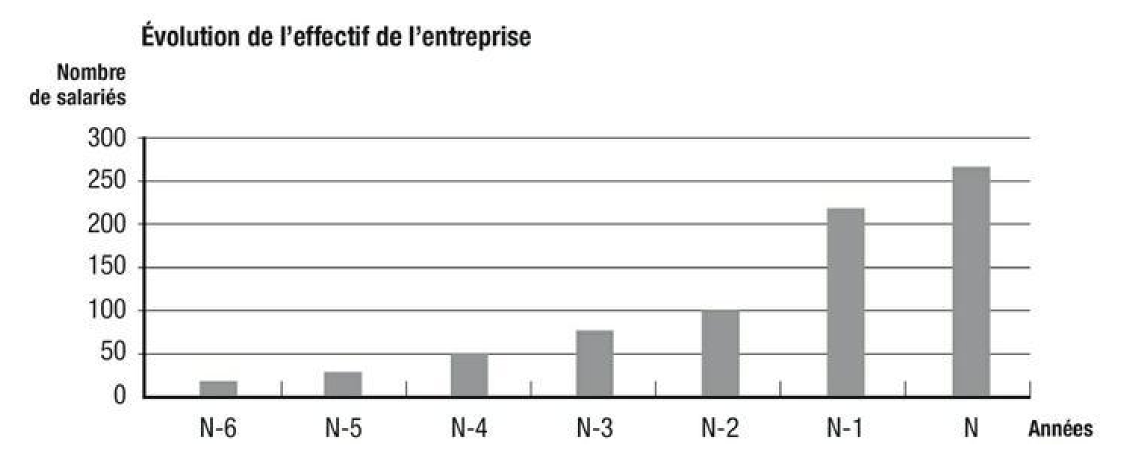


Figure 20-6 Exemple de diagramme en bâtons.

- **L'histogramme.** Il permet de représenter une variable continue et de suivre l'évolution de plusieurs variables sur le même graphique.

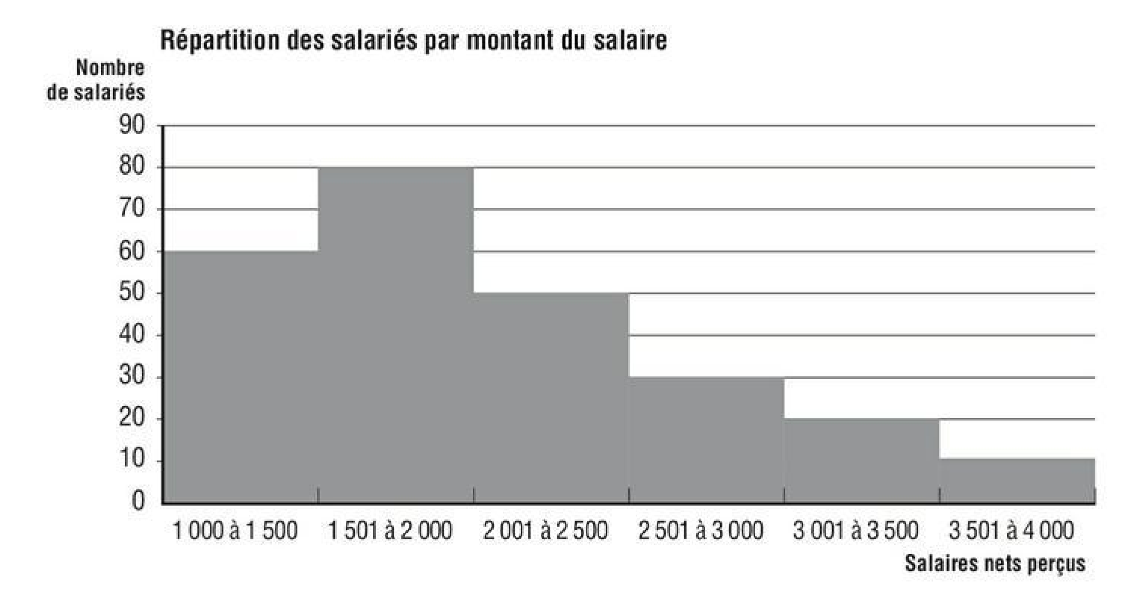


Figure 20-7 Exemple d'histogramme.

Partie 8
Annexes



Dans cette partie…

Vous trouverez un glossaire des termes qui nous ont semblés les plus utiles. Les définitions proposées le sont dans une optique de gestion, en lien avec les notions abordées.

Ensuite, nous vous indiquons quelques lectures complémentaires ainsi que des liens utiles pour affiner vos connaissances.

Annexe A
Glossaire

Abonnement : dans le calcul de coûts, incorporation des charges de la comptabilité financière qui concernent, pour la période, les coûts des produits ou des services concernés.

Actif : partie du bilan comptable qui représente ce que l'entreprise possède. Le bilan distingue actif immobilisé et actif circulant.

Actif circulant : partie du bilan comptable rassemblant les éléments possédés par l'entreprise qui ne sont pas durables : ils disparaissent généralement au cours du cycle d'exploitation. Ils rassemblent les stocks, les créances clients, les autres créances, les disponibilités et les placements financiers à but spéculatif de court terme.

Actif fictif : actif n'ayant aucune valeur de revente, considéré comme une valeur nulle (ou une non-valeur patrimoniale) pour l'établissement du bilan financier. Il s'agit des frais d'établissement, des frais de recherche et de développement, des charges à répartir sur plusieurs exercices, des primes de remboursement des obligations, du capital souscrit non appelé, de l'écart de conversion actif, etc.

Actif immobilisé : partie du bilan comptable rassemblant les éléments possédés par l'entreprise qui sont acquis ou fabriqués afin d'être utilisés à long terme pour l'exploitation et qui ont une durée de vie de plus d'un an. Il est classé en trois catégories : incorporelle, corporelle et financière.

Actualisation : fait de ramener une valeur future à une date de référence, le plus souvent la date actuelle.

Affectation : inscription directe d'une charge dans le coût d'un produit, sans calcul intermédiaire.

Agios : ensemble des frais (intérêts, commissions bancaires, frais d'opposition d'un chèque, commissions de change, etc.) prélevés par une banque pour le fonctionnement d'un compte client.

Amortissement : constatation comptable de l'utilisation d'un actif selon le rythme de consommation des avantages économiques attendus en fonction de son utilisation probable par l'entreprise.

Annexe : élément constitutif des états financiers, elle comporte toutes les informations d'importance significative destinées à compléter et à commenter celles données par le bilan et par le compte de résultat (article 112-4 du PCG 2019). Le bilan, le compte de résultat et l'annexe forment un tout indissociable (article 112-1 du PCG 2019) que l'on nomme la liasse fiscale.

Annuité : paiement annuel d'une dette comprenant à la fois le remboursement d'un capital emprunté (amortissement) et le paiement des intérêts.

Assiette de frais : base de calcul du taux de frais.

Autofinancement : CAF diminuée de la distribution de dividendes réalisés. Il représente les ressources financières dégagées en interne par l'entreprise pour se financer par elle-même.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : issu du bilan fonctionnel, il s'obtient par la différence entre les emplois circulants et les ressources circulantes pour connaître le montant d'emplois qui restent à financer. Ce besoin de financement est provoqué par les décalages dans le temps entre les flux réels (achats, stockage, ventes) et les

flux financiers correspondants (règlement des dettes et encaissement des créances). Il peut être détaillé en BFR d'exploitation (BFRE) et BFR hors exploitation (BFRHE), après analyse de l'actif et du passif circulant, pour déterminer les éléments directement liés à l'activité et ceux qui sont indépendants du cycle d'exploitation.

Besoin en fonds de roulement normatif : BFRE qui respecte la « norme » calculée en nombre de jours de chiffre d'affaires, c'est-à-dire BFRE moyen par nature ou type d'organisation. Son principe est d'évaluer tous les éléments constitutifs du BFRE en nombre de jours de financement, que ce soit en emploi ou en ressource.

Bilan : document de synthèse représentant le patrimoine de l'organisation, à l'issue d'une année comptable. On peut le comparer à une photographie à une date donnée qui permet d'évaluer ce que l'organisation possède (actif) et ce qu'elle doit (passif).

Bilan fonctionnel : bilan établi à partir du bilan comptable avant répartition du résultat, dans lequel les ressources et les emplois sont classés par fonction : financement, investissement et exploitation. Il présente les éléments de l'actif et du passif du bilan comptable en emplois et ressources, en distinguant les éléments stables (d'une durée supérieure à un exercice comptable) et les éléments circulants.

Budget : document prévisionnel qui distingue les recettes et les dépenses. Le PCG le définit comme un programme d'actions chiffrées, traduisant les décisions prises.

Budget de trésorerie : document prévisionnel prenant en compte les engagements financiers (dépenses et recettes prévues) en fonction de leur période d'encaissements et de décaissements sur une période donnée. Il permet de prévoir le solde de trésorerie disponible à la fin de chaque période.

Capacité d'autofinancement (CAF) : capacité qu'a l'entreprise à générer des fonds pour autofinancer ses futurs investissements. Ce potentiel de trésorerie peut rester à la disposition de l'entreprise. Elle se calcule soit à partir de l'EBE, soit à partir du résultat. On peut aussi parler de *cash flow*.

Capitaux propres : capitaux accumulés par l'entreprise qui restent disponibles à moyen et long terme. Ils rassemblent le capital apporté par l'entrepreneur ou les associés, le report à nouveau, les réserves, le résultat de l'exercice avant répartition, les subventions d'investissement et les provisions réglementées.

Centre auxiliaire : centre d'analyse dont l'activité est tournée vers les autres centres, par la fourniture de prestations générales.

Centre d'analyse : entité de l'entreprise dans laquelle il est possible de regrouper un certain nombre de charges indirectes, dont on peut déterminer une unité de mesure commune.

Centre de frais : voir centre de structure.

Centre de travail (ou centre opérationnel) : division réelle de l'entreprise (bureau, service, atelier, etc.) dont l'activité se mesure par une unité d'œuvre physique.

Centre de structure (ou centre de frais) : centre d'analyse dont l'activité ne peut se mesurer par une unité physique mais par une assiette de frais en base monétaire (par exemple : 100 € de CA).

Centre opérationnel : voir centre de travail.

Centre principal : centre d'analyse dont l'activité est tournée vers les produits, donc directement affectée aux coûts.

Charge : achat ou frais engagé par une organisation pour produire et/ou vendre un bien ou un service, c’est-à-dire pour les besoins de son activité. Une charge diminue le résultat de l’exercice, qu’elle soit décaissable (achat de marchandises, salaires, frais de fonctionnement, impôt, etc.) ou non décaissable (par exemple : les dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions). Le plan comptable général distingue trois catégories de charges : d’exploitation, financières et exceptionnelles, présentes dans le compte de résultat de toute organisation.

Charge d’usage : charge dont le montant en comptabilité financière est fortement lié à des règles juridiques ou fiscales. La comptabilité de gestion va donc calculer un montant plus proche de la réalité économique pour certaines charges.

Charge de structure : voir charge fixe.

Charge directe : charge de la comptabilité financière que l’on peut affecter sans aucun doute, sans calcul intermédiaire à un produit ou à une action, que cette charge soit variable ou fixe.

Charge fixe (ou charge de structure) : engagement indépendant du niveau de l’activité. Globalement, ces charges permettent d’assurer le fonctionnement général de l’entreprise, de la structure de production, quel que soit le volume de l’activité (au moins sur une période donnée) : il s’agit de l’ensemble des moyens humains et matériels mobilisés de façon pérenne.

Charge incorporée : charge de la comptabilité financière prise en compte en comptabilité de gestion. Globalement, ces charges correspondent à celles de la comptabilité financière moins les charges non incorporables plus les charges de substitution, les charges supplétives et les charges d’abonnement.

Charge indirecte : charge de la comptabilité financière qui doit être analysée avant d'être répartie sur un produit ou une action, que cette charge soit variable ou fixe.

Charge non incorporable : charge qui, du fait de son caractère exceptionnel ou anormal, ne doit pas intervenir dans le calcul des coûts.

Charge opérationnelle : charge le plus souvent variable, liée au fonctionnement de l'entreprise. Elle n'est pas toujours proportionnelle au volume d'activité.

Charge supplétive : charge non enregistrée en comptabilité générale mais qu'il faut retenir dans un objectif de recherche de coût normal et économique comparable pour des entreprises à régimes juridique et fiscal différents.

Charge variable : charge dont l'évolution suit parfaitement le volume d'opérations effectuées sur la période considérée, que l'on peut exprimer en pourcentage du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires : montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes (définition de l'Insee).

Chiffre d'affaires critique : voir seuil de rentabilité.

Clé de répartition : coefficient utilisé pour la répartition des charges indirectes dans les différents centres d'analyse, souvent exprimé en pourcentage.

Coefficient multiplicateur : permet de passer directement du coût d'achat au prix de vente.

Coefficient saisonnier : mesure l'importance de l'activité sur une période. Cette méthode permet d'intégrer les

variations qui se répètent de façon périodique pour réaliser des prévisions.

Comptabilité analytique : voir comptabilité de gestion.

Comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) : à destination essentiellement interne, cette comptabilité, facultative, est essentiellement un outil d'aide à la décision : analyse des coûts d'un produit, d'une fonction, d'une activité ; analyse et explication des divers résultats ; réalisation de prévisions, comparaison des prévisions et des réalisations, etc.

Comptabilité financière (ou comptabilité générale) : système d'information obligatoire qui constate toutes les opérations chiffrées réalisées par l'entreprise sur un exercice comptable en les codifiant. Elle informe les divers partenaires, internes mais surtout externes.

Comptabilité générale : voir comptabilité financière.

Compte de résultat : document de synthèse faisant apparaître le résultat de l'exercice, par différence entre tous les produits et toutes les charges de l'exercice comptable. Le résultat peut être un bénéfice ou une perte. Film de l'activité de l'exercice comptable, il rassemble les opérations d'exploitation, financières et exceptionnelles.

Compte de résultat différentiel (ou tableau différentiel) : tableau permettant de calculer la marge sur coûts variables, en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires, ainsi que le résultat dégagé après déduction des frais fixes.

Contrôle budgétaire : établissement de prévisions chiffrées dans un budget puis comparaison systématique des prévisions et des réalisations par les responsables afin de détecter rapidement les motifs des écarts et mettre en œuvre toutes les mesures correctives nécessaires.

C’est un outil d’aide au pilotage de l’organisation et d’amélioration de la performance économique.

Coût : somme de charges en comptabilité de gestion.

Coût complet : méthode de calcul de coûts en comptabilité de gestion, intégrant toutes les charges incorporées de la comptabilité financière.

Coût moyen unitaire pondéré (CMUP) : méthode de valorisation des stocks permettant de calculer une moyenne de coût unitaire d’un produit en fonction des entrées. Il existe deux méthodes : après chaque entrée ou en fin de période. On peut également le nommer CUMP (coût unitaire moyen pondéré).

Cycle de financement : représente l’ensemble des moyens internes ou externes rassemblés par l’entreprise pour financer le cycle d’exploitation (court terme) et le cycle d’investissement (long terme).

Cycle d’exploitation : représente l’ensemble des opérations réalisées depuis l’achat (de matières premières, fournitures, marchandises, etc.) jusqu’à la vente et le règlement (du produit fini, des marchandises, des services, etc.). Contrairement aux cycles d’investissement et de financement, le cycle d’exploitation rassemble les activités courantes et régulières de l’entreprise, qui reflètent son activité.

Cycle d’investissement : représente l’ensemble des opérations d’achat de biens durables (appelés immobilisations en comptabilité financière) permettant à l’entreprise de se procurer un avantage économique futur. C’est un cycle long.

Cycle de production : ne concerne que les entreprises de production de biens ou de services. Pour les entreprises industrielles, il s’agit de la durée nécessaire à la transformation des intrants, sous forme de matières

premières, en produits finis. Pour les entreprises de services, la durée du cycle se détermine de la réalisation de la prestation à son achèvement.

Délai de récupération du capital investi (DRCI) : indicateur de rentabilité d'un investissement déterminant le temps nécessaire pour que le cumul des flux nets de trésorerie (non actualisés) générés par le projet devienne égal à la somme mobilisée pour l'investissement. Cet indicateur permet de mesurer le retour sur liquidités.

Dépréciation : pour un actif, fait d'avoir perdu notablement de sa valeur. À la fin de l'exercice comptable, si la valeur nette comptable de l'actif immobilisé est inférieure à sa valeur actuelle au regard de divers indices internes et externes, une dépréciation est comptabilisée afin que l'actif soit présent au bilan (dans la colonne « net ») pour sa valeur actuelle et ainsi fournir une image fidèle de l'entreprise.

Documents de synthèse : « Les documents de synthèse, qui comprennent nécessairement le bilan, le compte de résultat et une annexe, mettent en évidence tout fait pertinent, c'est-à-dire susceptible d'avoir une influence sur le jugement que leurs destinataires peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entité ainsi que sur les décisions qu'ils peuvent être amenés à prendre » (article 810-1 du PCG 2019).

Échéancier : registre dans lequel figurent les dates d'échéance des opérations réalisées par l'entreprise, qui permet de s'organiser pour remplir ses obligations. Concernant les dettes et les créances, l'échéancier permet de les rassembler par date de règlement ou d'encaissement, information indispensable à la tenue correcte de la trésorerie.

Effet de commerce : moyen de paiement à crédit utilisable entre commerçants ou sociétés commerciales.

C’est un titre négociable qui représente une reconnaissance de dettes, une obligation pour une personne de payer à l’ordre d’un bénéficiaire une somme à une date donnée. Il existe deux types d’effet de commerce : la lettre de change (établie par le créancier) et le billet à ordre (établi par le débiteur).

Emploi : utilisation de ressources par l’entreprise, que ce soit des emplois permanents (actif immobilisé) ou temporaires (actif circulant).

Emploi circulant : dans un bilan fonctionnel, élément de l’actif destiné à une utilisation d’une durée inférieure à un an : stocks de matières premières et marchandises, créances clients, disponibilités, etc.

Emploi durable (ou stable) : dans un bilan fonctionnel, ce sont les actifs immobilisés bruts, c’est-à-dire la valeur d’acquisition des éléments de l’actif du bilan destinés à une utilisation d’une durée supérieure à un exercice comptable.

Excédent brut d’exploitation (SIG) : représente la marge restant à la disposition de l’entreprise. Il correspond à la valeur ajoutée plus les subventions d’exploitation moins les impôts et taxes ainsi que les charges de personnel (salaires et traitements plus charges sociales).

Exigibilité : une dette est dite exigible quand elle est arrivée à échéance.

Facture : document établi par un vendeur indiquant la nature du bien vendu ou de la prestation fournie, la quantité, le prix, etc. Tout professionnel doit l’établir en y faisant figurer toutes les mentions obligatoires (article L441-3 du Code de commerce) : c’est une pièce justificative représentant la preuve comptable d’un achat ou d’une vente.

Flux de gestion : composé des éléments suivants : son utilisation appelée emploi, son origine appelée ressource, sa nature et son montant.

Flux de trésorerie : mouvement d'entrée ou de sortie de liquidités. Les flux de trésorerie d'une entreprise sont rattachés au cycle d'exploitation, d'investissement ou de financement.

Fonds de roulement net global (FRNG) : issu du bilan fonctionnel, il s'obtient par différence entre les ressources stables et les emplois stables. Il représente une marge de sécurité pour faire face au besoin de financement de l'activité si nécessaire, c'est-à-dire financer une partie de l'actif circulant.

Fonds de roulement normatif : outil de gestion prévisionnelle, il représente le besoin de financement du cycle d'exploitation en jours ou en pourcentage du chiffre d'affaires HT.

Imputation : dans les coûts complets, calcul intermédiaire permettant de répartir des charges indirectes sur les coûts des biens et services.

Indice de profitabilité : indicateur de rentabilité d'un investissement. Rapporte la somme des flux actualisés sur le budget initial de l'investissement.

Indice de sécurité : rapport entre la marge de sécurité et le chiffre d'affaires. Il met en évidence la baisse de CA supportable par l'entreprise pour ne pas avoir un résultat négatif.

Inventaire permanent : organisation de la gestion des stocks permettant de connaître à tout instant la quantité en stock et en valeur. Cela suppose en général un suivi par un logiciel de gestion commerciale de chaque entrée et sortie.

Inventaire physique : comptage des existants en stock au sens propre du terme pour tous les biens détenus (immobilisations, matières premières, approvisionnements, produits finis…). Il est obligatoire au moins une fois par an.

K€ : kilo euros, soit 1000 €, comme 1 kilomètre équivaut à 1000 mètres.

Liquidité : un élément d'actif est dit liquide quand on peut rapidement le vendre (cas des immobilisations ou des stocks) ou l'encaisser (cas des créances). La liquidité est aussi la capacité d'une entreprise à générer potentiellement et rapidement de la trésorerie en vendant ses actifs.

Marge : différence entre le prix de vente et le prix d'achat d'un bien.

Marge commerciale (SIG) : marge brute réalisée sur l'activité de vente, par différence entre le montant des ventes et leur coût d'achat. Cette marge commerciale (ou rentabilité commerciale) n'est calculée que pour les entreprises de négoce et de distribution, qui achètent pour revendre en l'état.

Marge de sécurité : différence entre le chiffre d'affaires annuel et le seuil de rentabilité, celui-ci étant le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte. Cette marge de sécurité indique la baisse de CA supportable par l'entreprise avant un résultat négatif.

Marge sur coûts variables : différence entre le chiffre d'affaires et les coûts variables. Ce solde indique si l'organisation peut couvrir au minimum les charges de structure afin de dégager du bénéfice.

Méthode de la double moyenne : voir méthode Mayer.

Méthode des 20/80 (et méthode ABC) : méthode de gestion des stocks, fondée sur des données statistiques,

permettant de façon simple de sélectionner les références qui requièrent une gestion rigoureuse, soit par l'importance des mouvements de stocks qu'elles génèrent, soit par le chiffre d'affaires engendré par les articles concernés. Les références sont rassemblées en groupes : soit les 20 % de références qui représentent environ 80 % de la valeur et inversement, soit trois groupes, A, B et C.

Méthode des points extrêmes : cette méthode consiste à prendre le premier et le dernier point d'une série statistique et à tracer une droite afin d'en obtenir la tendance. C'est la méthode la plus rapide pour faire des prévisions.

Méthode de Mayer (ou méthode de la double moyenne) : cette technique de prévision consiste à rassembler en deux groupes de variables x et y et à calculer deux équations. L'équation de la droite de tendance finale permet d'élaborer des prévisions.

Méthode des moindres carrés : méthode statistique qui peut être utilisée pour établir des prévisions fondées sur une droite d'ajustement, la plus proche possible de l'ensemble des valeurs des variables étudiées, minimisant donc les écarts. Elle permet de déterminer une équation de la droite d'ajustement.

Modèle de Wilson : méthode qui vise à réduire les coûts de gestion des stocks, en prévoyant la quantité optimale de pièces à commander ainsi que le nombre de commandes pour permettre de minimiser le total du coût de passation de commande et de possession du stock.

Moins-value : différence négative entre le prix de vente et le prix d'achat d'un bien ou d'un titre. La moins-value est dite effective ou réelle lorsque le bien est réellement vendu moins cher qu'il n'a été acheté, et latente lorsqu'elle représente la perte théorique que l'on réaliserait si le bien était vendu.

Passif : partie du bilan comptable qui représente ce que l'entreprise doit. Il inclut les capitaux propres, les provisions pour risques et charges et les dettes (envers les banques, les fournisseurs, l'État, les organismes sociaux et le personnel).

Plan de financement (ou *business plan*) : instrument de prévision des ressources et des emplois durables. Établi en général pour une période de trois à cinq ans. Il permet de chiffrer, sur les années à venir, l'impact des choix d'investissement et de financement sur la trésorerie et d'apprécier la faisabilité financière des projets envisagés. Il est établi sur les mêmes bases que celles choisies pour la présentation du tableau de financement.

Plan de trésorerie : tableau prévisionnel à court terme présentant tous les encaissements et décaissement futurs, qu'ils concernent les opérations d'exploitation, d'investissement ou de financement. Il permet de prévoir le solde de trésorerie à la fin de chaque période, afin de remédier en amont à un éventuel manque de trésorerie mis en valeur par le plan.

Plus-value : différence positive entre le prix de vente et le prix d'achat d'un bien ou d'un titre. La plus-value est dite effective ou réelle lorsque le bien est réellement vendu plus cher qu'il n'a été acheté, et latente lorsqu'elle représente le profit potentiel réalisable si le bien était vendu.

Point mort : voir seuil de rentabilité.

Premier entré-premier sorti (PEPS) : méthode de valorisation des stocks dans laquelle l'article ou le lot entré le premier en stock va sortir en premier. Cette méthode se justifie essentiellement pour les denrées périssables.

Prestations réciproques : dans la répartition des charges indirectes, cas dans lequel deux centres se fournissent

réciproquement et simultanément des prestations, ce qui oblige à des calculs spécifiques.

Prix : valeur monétaire d'une transaction sur un marché.

Processus budgétaire : ensemble des étapes permettant de structurer la réflexion pour l'élaboration et la réalisation des budgets, notamment afin de maîtriser l'évolution du solde de trésorerie. Il se construit en trois temps : la définition de la stratégie, sur un horizon d'environ cinq années, la planification sous la forme d'objectifs stratégiques opérationnels sur une période de une à trois années, la réalisation des budgets correspondants, sur un an.

Production de l'exercice (SIG) : valeur de l'activité industrielle d'une entreprise de fabrication de biens ou d'une entreprise de prestation de services pendant l'exercice comptable. Elle est obtenue par l'addition de la production vendue, la production stockée et la production immobilisée.

Produit : bien ou service produit ou acquis par l'organisation et généralement destiné à être vendu. Un produit augmente le résultat de l'exercice, qu'il soit encaissable (vente de marchandises, de prestations de services, etc.) ou non encaissable (par exemple, les reprises sur amortissements, dépréciations et provisions). Le plan comptable général distingue trois catégories de produits : d'exploitation, financiers et exceptionnels, présents dans le compte de résultat de toute organisation.

Rapprochement bancaire : fait de contrôler la concordance entre le compte bancaire tenu par la banque et le compte banque (512) tenu par l'organisation. L'objectif est de mettre à jour le compte banque tenu par l'organisation et de connaître le solde bancaire réellement disponible.

Rapprochement des résultats : explique l'origine des différences entre le résultat de la comptabilité financière et celui de la comptabilité de gestion.

Ratio : rapport entre deux grandeurs caractéristiques, exprimé le plus souvent en pourcentage mais également en durée, nombre de fois, indice, etc. Les ratios mettent en lumière les forces et les faiblesses de l'entreprise et sont des outils d'aide à la décision, d'alerte ou de sécurisation des décideurs.

Rentabilité commerciale : voir marge commerciale.

Répartition primaire : dans le calcul des coûts complets, il s'agit de la première répartition des charges indirectes de la comptabilité financière entre les différents centres d'analyse, à partir de clés de répartition.

Répartition secondaire : dans le calcul des coûts complets, il s'agit de la répartition de la totalité des charges des centres auxiliaires sur les centres principaux, une fois la répartition primaire effectuée.

Ressources : moyens dont dispose l'entreprise (capitaux propres, capitaux empruntés, dettes, produits).

Ressources circulantes : dans un bilan fonctionnel, dettes (fournisseurs, fiscales, sociales, etc.) d'une durée inférieure à un an.

Ressources durables (ou stables) : dans un bilan fonctionnel, ensemble des fonds propres de l'organisation et de ses dettes financières, c'est-à-dire éléments du passif du bilan destinés à une utilisation d'une durée supérieure à un exercice comptable.

Résultat analytique : résultat calculé en retirant du prix de vente d'un produit son coût de revient. Il peut se calculer également pour une commande, une activité, un rayon, l'ensemble de l'organisation.

Résultat courant avant impôts (SIG) : correspond à l'addition du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il ne prend pas en compte les éléments exceptionnels ni l'impôt sur les bénéfices.

Résultat d'exploitation (SIG) : résultat obtenu en soustrayant aux produits d'exploitation (chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation) les charges d'exploitation (charges les plus courantes) de l'exercice comptable. Il représente le résultat réel de l'activité « normale » de l'entreprise, de son cœur de métier.

Résultat de l'exercice : solde issu du compte de résultat et inscrit au passif du bilan avant répartition. Voir résultat net comptable.

Résultat exceptionnel (SIG) : obtenu par différence entre les produits exceptionnels (vente d'une filiale, plus-value sur la cession d'éléments d'actifs, remboursement d'assurance, etc.) et les charges exceptionnelles (frais de destruction d'un local à la suite d'une catastrophe naturelle, amende fiscale ou pénale, moins-value sur la cession d'éléments d'actifs, etc.). Il correspond au résultat qui n'est pas lié à l'exploitation « normale » de l'entreprise et ne s'inscrit pas de façon durable dans les résultats futurs de l'entreprise.

Résultat financier (SIG) : obtenu par différence entre les différents produits financiers (coupons, intérêts des placements, produits nets des ventes de valeurs mobilières de placement, etc.) et les charges financières (coût d'intérêt des remboursements d'emprunts, coût des découverts bancaires, différents frais et commissions bancaires, pertes de change, charges nettes sur les ventes de valeurs mobilières de placement…). Il témoigne de la situation financière de l'entreprise en fonction de ses choix de financement et de placement.

Résultat net comptable (SIG) : obtenu par différence entre tous les produits et les charges d'une entreprise pour chaque exercice comptable. Il correspond au bénéfice lorsque le résultat est positif ou à la perte lorsque le résultat est négatif. Il agrège les résultats d'exploitation, financiers et exceptionnels, desquels il faut ôter la participation des salariés aux résultats et l'impôt sur les bénéfices.

Risque d'exploitation : capacité de l'entreprise à subir une baisse de chiffre d'affaires sans se retrouver en perte. Il est mesuré par la marge de sécurité.

Seuil de rentabilité (ou chiffre d'affaires critique ou point mort) : chiffre d'affaires permettant de couvrir toutes les charges de l'entreprise. À ce niveau, le résultat est nul. Au-delà de ce seuil de chiffre d'affaires, l'entreprise commence à réaliser du bénéfice.

Situation de trésorerie : montant de la trésorerie disponible à un moment donné.

Soldes intermédiaires de gestion (SIG) : noms donnés à neuf indicateurs d'analyse des éléments du compte de résultat d'une entreprise. Ils sont calculés en cascade.

Solvabilité : capacité d'une entreprise à rembourser potentiellement toutes ses dettes en vendant tous ses actifs.

Stock : biens (matières premières, consommables, marchandises, etc.) détenus par une entreprise en attente d'être utilisés en production ou vendus.

Stock critique ou stock d'alerte : quantité en stock qui doit déclencher une alerte, c'est-à-dire une commande. Il est calculé en fonction des délais de livraison du fournisseur et varie pour chaque article.

Stock de sécurité : niveau de stock en dessous duquel il ne faut pas descendre. Il permet de faire face aux

imprévus concernant une demande plus importante, un délai de livraison fournisseur plus long que prévu.

Stock final : valeur des biens stockés en fin d'exercice comptable ou à la fin d'une période.

Stock initial : valeur des biens stockés au début de l'exercice comptable ou au début d'une période.

Stock maximum : quantité maximum présente en stock, calculée en fonction des prévisions de vente, du coût de stockage du bien et de l'espace de stockage disponible.

Stock minimum : quantité de produits utilisés ou vendus en moyenne durant le délai de réapprovisionnement. Il est donc équivalent à la différence entre le stock d'alerte et le stock de sécurité.

Stock moyen : quantité moyenne présente en stock sur une période donnée. Il se calcule en divisant par deux la somme du stock initial et du stock final.

Stock réel : correspond aux quantités physiques réellement en stock suite à la réalisation de l'inventaire.

Stock théorique : comprend les quantités que l'on pense détenir, les commandes fournisseurs et clients en cours de livraison. Il indique le stock disponible une fois les commandes reçues des fournisseurs et celles livrées aux clients.

Tableau de bord : document, établi le plus souvent mensuellement, rassemblant des indicateurs adaptés aux besoins de chaque responsable. Ces indicateurs, en nombre limité, doivent permettre de donner une vision de chaque activité ou service et de repérer rapidement les performances ou les éléments anormaux. Outil de pilotage pour les gestionnaires, il permet de comparer les réalisations par rapport aux objectifs fixés et d'analyser les écarts afin de prendre des mesures correctives.

Tableau de financement : outil de gestion qui permet, à partir de deux bilans fonctionnels successifs, de recenser toutes les variations de ressources de financement au cours d'un exercice comptable et d'analyser l'emploi qui en a été fait. Il met en évidence les variations du patrimoine d'une entreprise entre deux exercices comptables.

Tableau différentiel : voir compte de résultat différentiel.

Tableau par variabilité : permet de classer les charges en variables ou fixes.

Taux d'actualisation : taux calculé et utilisé pour déterminer la valeur actuelle de flux futurs.

Taux de frais : unité monétaire de mesure de l'activité d'un centre de structure pour la répartition des charges indirectes en coûts complets. Il est utilisé lorsqu'aucune unité de mesure physique ne peut être trouvée.

Taux de marge : permet d'apprécier l'importance de la marge commerciale par rapport au coût d'achat des marchandises vendues.

Taux de marque : permet de connaître la part de la marge commerciale dans le prix de vente.

Taux interne de rendement (TIR) ou taux de rendement interne (TRI) : indicateur de rentabilité d'un investissement rapportant la somme des flux actualisés sur la durée de l'investissement. Il représente le taux d'actualisation maximum que peut supporter un investissement pour être considéré comme potentiellement rentable.

Trésorerie active : correspond aux disponibilités inscrites à l'actif du bilan fonctionnel.

Trésorerie nette globale : issue du bilan fonctionnel, elle est obtenue par différence entre la trésorerie d'actif

(liquidités disponibles sur le compte en banque) et la trésorerie de passif (découverts bancaires et concours bancaires courants). Elle reflète l'état de la trésorerie dans lequel se trouve toute organisation à une date donnée. Son montant correspond également à la différence entre le FRNG et le BFR.

Trésorerie passive : correspond aux concours bancaires courants ; soldes créditeurs des banques et effets escomptés non échus inscrits au passif du bilan fonctionnel.

TVA (taxe sur la valeur ajoutée) : impôt indirect payé par le consommateur et collecté par les entreprises, proportionnellement au prix de vente hors taxe. L'entreprise reverse à l'État la taxe sur la valeur qu'elle a ajoutée au produit, valeur calculée par différence entre le prix de vente du bien ou service sur le marché et le coût des biens et services achetés pour son activité auprès de ses propres fournisseurs. Il existe plusieurs taux en fonction de la nature des opérations.

Unité d'œuvre : unité de mesure de l'activité d'un centre principal pour la répartition des charges indirectes en coûts complets.

Valeur actuelle nette (VAN) : indicateur de rentabilité d'un investissement mesurant si les flux nets de trésorerie actualisés compensent le projet d'investissement budgété.

Valeur ajoutée (SIG) : mesure la richesse créée par l'entreprise lors de la réalisation de ses activités, c'est-à-dire l'accroissement de valeur apporté par l'entreprise aux biens et services achetés à ses fournisseurs. Elle correspond à la marge commerciale additionnée à la production de l'exercice, dont on soustrait les consommations intermédiaires externes.

Valeur mobilière de placement (VMP) : titres (action, obligation, certificat d'investissement, bon de souscription)

acquis en vue de placer les excédents de trésorerie pour obtenir une rentabilité à court terme, qui peuvent être vendus rapidement en cas de besoin pour recréer de la trésorerie. Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées pour leur valeur d'acquisition et inscrites à l'actif circulant du bilan.

Valeur nette comptable (VNC) : différence entre la valeur d'origine d'un bien et le cumul des amortissements et/ou provisions pratiqués. Elle représente la valeur comptable à une date donnée.

Variation de stocks : met en évidence la différence de valeur entre le stock initial (début de période) et le stock final (fin de période). Cette variation est inscrite dans le compte de résultat, du côté charges pour les matières premières, autres approvisionnements et marchandises, du côté produits pour les produits fabriqués par l'entreprise.

Variation du besoin en fonds de roulement : dans les bilans fonctionnels, différence entre le BFR de l'année et le BFR de l'année précédente. Dans le tableau de financement, elle est obtenue par la somme de la variation nette d'exploitation et de la variation nette hors exploitation.

Variation du fonds de roulement net global (FRNG) : dans les bilans fonctionnels, différence entre le FRNG de l'année et le FRNG de l'année précédente. Dans le tableau de financement, différence entre la variation des ressources stables et la variation des emplois stables dans le premier tableau. Ce solde permet de visualiser si l'entreprise a consolidé ou dégradé sa structure financière. Cette variation correspond également à la somme de la variation nette d'exploitation, de la variation nette hors exploitation et de la variation nette de trésorerie dans la deuxième partie du tableau de financement.

Annexe B
Ressources

Livres

ALAZARD Claude, DUPARC Romaric, SEPARI Sabine, *DCG 11 Contrôle de gestion -Réforme Expertise comptable 2019-2020,* Collection Expert Sup, Dunod, 2019.

ALCOUFFE Simon, BOITIER Marie, RIVIERE Anne, *Contrôle de gestion sur mesure : Industrie, grande distribution, banque, secteur public, culture,* Dunod, 2020.

BAZET Jean-Luc, FAUCHER PASCAL, *Finance d'entreprise DCG 6,* Nathan, 2020

BERLAND Nicolas, *Le contrôle de gestion*, Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2020.

BONNEAULT Pierre, GOMEZ Marie-Léandre, GORDIN Michel, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, ZICARI Adrain, sous la direction de Florence Cavélius, *Comptabilité de gestion et pilotage des coûts*, Pearson, 2019.

ECONOMY Peter, NELSON Bob, *Le Management pour les Nuls*, 4e édition, First Éditions, 2019.

FOLLENFANT Christelle, POINTET Isabelle, RENARD Carole, VINCLAUT Emilie, *Analyse de la situation financière BTS Comptabilité Gestion-Processus 6*, Delagrave, 2021.

GUILLERMIC Philippe, *La gestion financière de l'entreprise Pas à pas*, Vuibert pratique, 2019.

GUILLET Olivier, POINTET Isabelle, RENARD Carole, *Contrôle et production de l'information financière BTS Comptabilité Gestion-Processus 2*, Delagrave, 2020.

GUYVARC'H Annaïck, THAUVRON Arnaud, sous la direction de BURLAUD Alain, *Finance d'entreprise DCG 6*, Foucher Sup, 2019.

LABARBE Emmanuel, *Contrôle de gestion*, Ellipses, 2020.

LE GALLO Laurence, *La Comptabilité pour les Nuls*, 3e édition, First Éditions, 2019.

LEHMANN Paul-Jacques, CONSTANT Arnaud, POTTIER François, *Toute la gestion de l'entreprise : Comptabilité, finance, contrôle de gestion*, Collection Business school De Boeck supérieur, 2020.

MAUDET Olivier, RETAC Christine, ROCHER Léo, ROUVEYROL Sandrine, An*alyse et prévision de l'activité BTS Comptabilité Gestion-Processus 5*, Delagrave, 2020.

MEYER Gilles, *Analyse financière*, Hachette, 2021.

MIKOL Alain, *Gestion comptable et financière*, Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2019.

RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, *Contrôle de gestion : Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions*, Gualino, 2020.

Sites internet

Structure pour aider à la création d'entreprise :

https://bpifrance-creation.fr/.

Autorité des normes comptables (ANC) :

https://www.anc.gouv.fr/sites/anc/accueil/normes-francaises.html.

Créer son entreprise avec le régime de l'auto-entrepreneur :

https://www.autoentrepreneur.urssaf.fr/portail/accueil.html.

Direction générale des finances publiques (DGFIP) :

https://www.economie.gouv.fr/dgfip.

Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) : www.insee.fr.

Plan comptable général : www.plancomptable.com.

Portail des PME : https: //portail-des-pme.fr.

Ressources pédagogiques en sciences économiques et sociales :

https://www.melchior.fr/.

Site pédagogique sur l'argent et la finance : https://www.lafinancepourtous.com/.

Site des chambres de commerce et d'industrie : www.cci.fr.

Portail des chambres de métiers et de l'artisanat : www.artisanat.fr.

Site de simulation de gestion : www.simuland.net.

Site d'information légale, juridique et financière gratuite des entreprises françaises : www.societe.com.

Sommaire